

**LEITUNG UND KOOPERATION
IN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN
BERLINS**

EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

**Dissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Philosophie
am Fachbereich Bibliothekswissenschaft der
Humboldt-Universität zu Berlin**

vorgelegt von

Gerhard Paul

Berlin, im Februar 1999

Hiermit versichere ich an Eides Statt, daß ich die vorgelegte Dissertation selbstständig und unter ausschließlicher Verwendung der angegebenen Hilfsmittel erstellt habe.

Inhalt

	Seite
Vorbemerkung	9
Zum Aufbau der Arbeit	11
1. Thematische Einführung: Ein innerorganisatorischer Konflikt als Anlaß der Untersuchung	14
2. Zur Organisationsform "wissenschaftliche Bibliothek" - Arbeitsorganisation und Akteure	21
2.1 Organisationsspezifika	21
2.1.1 Definitionen, Funktions- und Aufgabenbeschreibungen	21
2.1.2 Struktur und Typologie des Bibliothekswesens	31
2.1.3 Träger und Kosten des Bibliothekswesens	34
2.1.4 Politische Richtlinien für das Bibliothekswesen	36
2.2 Arbeitsorganisation	37
2.2.1 Determinante "Öffentlicher Dienst"	37
2.2.2 Werkstückzergliederung als Arbeitssegmentierung	47
<i>Exkurs: Die wissenschaftliche Bibliothek im Spannungsverhältnis zwischen Administration und Wissenschaft</i>	54
2.3 Akteure	56
2.3.1 Basisdaten	56
2.3.2 Ausbildung und Leitungsqualifikation	68
2.4 Herausforderungen an das (wissenschaftliche) Bibliothekswesen und ihr Widerhall in Wissenschaft und Fachkommunikation	76
2.4.1 Budgetreduzierung	77
2.4.2 Technologischer Wandel	80
2.4.3 Veränderte Kundenansprüche an Leistungsfähigkeit (Effizienz) und Dienstleistungsqualität	86

2.4.4	Fokus "innerorganisatorische Interaktion": Leitung, Kooperation und Kommunikation im sozialen Wandel <i>Exkurs: Anglo-amerikanische Literatur zum Thema</i>	92 106
2.5	Bibliothek als soziales Gebilde	111
2.5.1	(Betriebs-)Soziologische Perspektiven	111
2.5.2	Formelle und informelle Organisation	114
2.5.3	Führung	115
2.5.4	Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens <i>Kommunikation</i> <i>Partizipation</i> <i>Autonomie</i> <i>Konflikt</i> <i>Motivation</i> <i>Kooperation</i>	121 121 126 132 137 144 146
2.5.5	Das Betriebsklima und seine Einschätzung als Indikator innerbetrieblicher Sozialbeziehungen	148
3.	Konzept, Durchführung und Auswertungsansätze der empirischen Untersuchung	156
3.1	Erkenntnisleitendes Interesse, Grundfragen und Prämissen	156
3.2	Untersuchungsgegenstand "Wissenschaftliche Bibliotheken Berlins"	158
3.2.1	Kriterien	158
3.2.2	Grundgesamtheit	159
3.2.3	Repräsentativität	161
3.3	Erhebungsmittel und -methoden	162
3.3.1	Entwicklung des Fragebogens für Mitarbeiterschaft und Leitungspersonal	165
3.3.2	Konzeptionelle und strategische Überlegungen zur Durchführung persönlicher Interviews mit den Leiterinnen und Leitern	169
3.4	Feldphase	171
3.4.1	Vertrauensbildende Maßnahmen	173
3.4.2	Interviews mit Bibliotheksleiterinnen und -leitern	175

3.4.3	Schriftliche Befragung der Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter	177
3.5	Rücklauf und Qualität der Antworten	179
3.5.1	Mitarbeiterschaft	179
3.5.2	Leitungspersonal	180
3.5.3	Zur Qualität der Antworten: Abgewogenheit und Stabilität	182
3.6	Auswertungsansätze	184
3.7	Zentrales Unterscheidungskriterium "Betriebsklima"	186
3.8	Clusteranalytische Berechnungen	189
3.9	Signifikanztests: Definition und Durchführung, Grenzen im Datenpool der vorliegenden Untersuchung	193
4.	Grundauszählung der Untersuchung	195
4.1	Soziodemographische Basisdaten	195
4.1.1	Alter	195
4.1.2	Geschlecht	197
4.1.3	Staatsangehörigkeit	198
4.1.4	Resümee	198
4.2	Berufsspezifische Basisdaten	199
4.2.1	Dienstgruppen	199
4.2.2	Verweildauer	200
4.2.3	Ausbildungsabschlüsse	202
4.2.4	Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigung	202
4.2.5	Einkommen	203
4.2.6	Migration Ost/West	203
4.2.7	Weiterbildung	204
4.3	Bibliotheksspezifische Basisdaten	207
4.3.1	Erwerbungsbudget	207
4.3.2	Buchbestand	208
4.3.3	Stellenausstattung und Mitarbeiterzahl	208
4.3.4	Bibliotheksstandort Ost oder West	208

4.3.5	Technisierungsgrad und Dienstleistungsspektrum	209
4.4	Tätigkeitsspezifische Basisdaten	211
4.4.1	Statistische Verteilung der Haupttätigkeiten	211
4.4.2	Bedeutung und Streuung "gelegentlich" ausgeübter Tätigkeiten	225
4.5	Organisationsumweltspezifische Basisdaten und Überlegungen	228
5.	Betriebsklima und innerorganisatorische Interaktion	232
5.1	Vorbemerkung: Die Fragen zum Betriebsklima und dessen Bedeutung	232
5.2	Strukturelle (betriebsklima-unabhängige) Rahmenbedingungen der Arbeit wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins	241
5.2.1	Rahmenbedingung "Strukturelle Handlungsgrenzen des Leitungspersonals und der Mitarbeiterschaft"	242
5.2.2	Rahmenbedingung "Liberale Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterschaft"	251
5.3	Charakteristische (betriebsklima-unabhängige) Interaktionsmuster in den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins	256
5.3.1	Zurückhaltender Einsatz von Lob und Tadel	256
5.3.2	"Berufsethos" und fundamentale Gestaltungsinteressen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	259
5.3.3	Dominanz traditioneller Umgangsformen und Tugenden: Höflichkeit, Freundlichkeit, Selbstdisziplin, Pflichtbewußtsein	269
5.4	Informationsverhalten	273
5.4.1	Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen	273
5.4.2	Resümee	295
5.5	Motivation	295
5.5.1	Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen	295
5.5.2	Resümee	306
5.6	Vorbereitung und Abstimmung von Entscheidungen	306
5.6.1	Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen	306
5.6.2	Resümee	313

5.7	Möglichkeiten der Abstimmung und Gestaltung von Arbeitsabläufen	314
5.7.1	Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen	314
5.7.2	Resümee	344
5.8	Handhabung und Regelung von Konflikten	344
5.8.1	Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen	344
5.8.2	Resümee	361
5.9	Atmosphärischer Arbeitszusammenhang	362
5.9.1	Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen	362
5.9.2	Resümee	371
6.	Zusammenfassung der Ergebnisse	373
6.1	Die Perspektiven der Untersuchung	373
6.2	Zugespitzte Bedingungen für den Wandel in wissenschaftlichen Bibliotheken	374
6.3	Schwierigkeiten bei der Gestaltung von Leitungstätigkeit	376
6.4	Die eigenartige Handlungs- und Gestaltungsautonomie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	377
6.5	Konkordanzen und Diskrepanzen der wechselseitigen Einschätzung von Leitungspersonal und Mitarbeiterschaft	379
6.6	Was zeichnet die Leitungspersonen in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima wesentlich aus?	380
6.6.1	Integration durch Kommunikation, Transparenz und Partizipation	380
6.6.2	Bereitschaft und Fähigkeit zu fachlicher Egalisierung und zur Übernahme der Rolle einer formalen Regeleinhaltungsinstanz	380
6.6.3	Auseinandersetzungsbereitschaft: Konflikt- und Lösungsorientierung	381
6.6.4	Der Faktor "Spaß/Begeisterungsfähigkeit"	381
6.7	Motivation und Kooperation als Ergebnisse des Leitungsprofils in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima - Gesamtresümee	382

7.	Konsequenzen für Forschung und Praxis	386
7.1	Lernziel "soziale Kompetenz"	387
7.2	Alltagserfahrung und Sozialwissenschaft	389
	Literatur	392
	Anhang	422
	Fragebogen für Bibliotheksmitarbeiter und -mitarbeiterinnen	
	Fragebogen für Bibliotheksleiter und -leiterinnen	

Vorbemerkung

Die vorliegende Untersuchung zum Thema "Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins" gründet unmittelbar in der langjährigen Berufspraxis des Autors. Selbst Leiter einer solchen Einrichtung und damit Vorgesetzter von zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (auf der Grundlage von 6,5 Planstellen und zwei studentischen Hilfskräften), kennt er die unterschiedlichen, sich oft widersprechenden (Verhaltens-)Erwartungen, die an diese Position geknüpft sind. Beschränkt sich die Definition der organisationsinternen Verantwortung des Bibliotheksleiters auf formale und fachliche Ziele, so ist die *Ausübung* der Leitungsfunktion zuallererst *soziale* Interaktion, die neben hierarchischen und funktionalen vor allem von sozialen und motivationalen Aspekten geprägt ist.

Im Laufe der langjährigen Kooperation bildeten sich in der Abteilung Bibliothek und Dokumentation des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) spezifische Interaktionsformen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Leiter und Autor dieser Untersuchung heraus. Diese sind bestimmt durch wechselseitige Handlungs- und Verhaltenserfahrungen. In unregelmäßigen Zeitabständen zeigen sich Diskrepanzen, Interessengegensätze oder Mißverständnisse, die, wenn auch selten, in offene Konflikte münden. Derartige Ereignisse verdeutlichen schlaglichtartig die Schwachpunkte der gegenseitigen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster. Die Auswirkungen eines solchen Konflikts, das Bedürfnis nach Analyse seiner Ursachen und seines Verlaufs - besonders hinsichtlich der Rolle sowie der Interaktions- und Interventionsmöglichkeiten eines Bibliotheksleiters - gaben den Anstoß zur vorliegenden Untersuchung.

Die grundsätzliche Absicht des Vorhabens lag darin, den allzu leicht durch formal-organisatorische oder technische Fragen verstellten Blick in Richtung "Bibliothek als soziales Gebilde" zu schärfen. Die (wissenschaftliche) Bibliothek besteht eben nicht allein aus Planstellen und Positionen, Funktionen und Instrumenten. Ihren formalen, strukturellen, technischen und organisatorischen Ebenen, ihren rationalen Zielen und Zwecken liegt ein komplexes Beziehungsgeflecht sozial agierender Individuen zugrunde - mit deren je eigenen Vorverständnissen, Interessen, Absichten, Strategien, Haltungen und Handlungen. Die vorliegende Untersuchung zielt auf dieses Stück sozialer Wirklichkeit in einer Zeit raschen Wandels. Wenn es dem Autor gelingt, die Akteure in Bibliothekspraxis und -wissenschaft noch stärker für die interne soziale Dimension dieser Organisa-

tionen zu sensibilisieren, hat die Untersuchung ihren Sinn erfüllt, ist sie der Mühe wert gewesen.

Zum Aufbau der Arbeit

In *Kapitel 1* wird der (soziale) Konflikt nachgezeichnet, der zum Anlaß für die Auseinandersetzung mit dem Thema "Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken" wurde. Er gipfelte in praxisbezogenen Fragen, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung und schließlich der vorliegenden Dissertation bearbeitet wurden.

Kapitel 2 beleuchtet die Organisationsform (wissenschaftliche) Bibliothek - dies in mehrfacher Hinsicht. Nach der Vorstellung von Definitionen, Funktions- und Aufgabenbeschreibungen werden die Strukturen, Typen, Träger und Kosten des deutschen Bibliothekswesens näher betrachtet sowie die Richtlinien der Bibliothekspolitik in ihren Grundzügen skizziert.

Ein eigenes Unterkapitel widmet sich der spezifischen Arbeitsorganisation in (wissenschaftlichen) Bibliotheken mit ihren Determinanten "Öffentlicher Dienst" und "klassische bibliothekarische Arbeitsgliederung". Ein kurzer Exkurs arbeitet das Spannungsverhältnis heraus, in dem sich speziell die *wissenschaftliche* Bibliothek befindet.

Sodann werden die Akteure im Handlungsfeld in den Blick genommen. Dabei geht es um grundlegende Daten zum Beruf des Bibliothekars in Leitungsposition, zu dessen Ausbildung, Berufsbild, Leitungsqualifikation und Kompetenzen.

Als nächstes rücken die Herausforderungen an das wissenschaftliche Bibliothekswesen in den Mittelpunkt des Untersuchungsinteresses. Auszumachen sind vor allem technologischer Wandel und verstärkte Dienstleistungsorientierung, bei weitgehend stagnierenden oder reduzierten öffentlichen Zuwendungen. Die Frage stellt sich, wie die solchermaßen herausgeforderte innerorganisatorische Interaktion durch die Fachwissenschaft und Fachkommunikation thematisch aufgegriffen wird. Der Befund hierzu: im Laufe der neunziger Jahre ist ein Anwachsen von Forderungen aus der Praxis an die Praxis, von programmatischen Äußerungen, verstärkten Reformbemühungen und empirischen Erhebungen zu verzeichnen.

Schließlich nimmt sich das Kapitel der Bibliothek als *sozialem* Gebilde an, mithin einem Bedingungsgefüge aus Kommunikation, Partizipation, autonomem Handlungsspielraum und Konflikten, die als Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens identifiziert werden. Als dessen Ergebnis entstehen je spezifische Ausprägungen von Motivation und Kooperation der Akteure.

Die bisher eher spärlichen Befunde zur Bibliothek als *sozialem* Organisationsgefüge in den Bibliothekswissenschaften machten es notwendig, Fachdisziplinen

einzu beziehen, die sich traditionell mit Fragen der sozialen Interaktion in Organisationen beschäftigen. Wichtige soziologische, organisationswissenschaftliche, betriebswirtschaftliche, psychologische und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven und Erkenntnisse im Zusammenhang mit personaler Führung, Interaktion und Konfliktbewältigung werden vorgestellt, zentrale Begriffe und Kategorien herausgearbeitet, die als Analyseinstrumente im Handlungsfeld Bibliothek zu taugen versprechen. Die Sichtung der genannten weiteren Disziplinen hielt indes neue Herausforderungen bereit: Hier galt es einer Fülle von Material, Theorien, Ansätzen und Beispielen gerecht zu werden, die kaum mehr zu überschauen ist - nicht ohne Grund könnte man gar von einer "Überforschung" der hier zur Debatte stehenden Fragen sprechen.¹ Bei seiner Auswahl der Problemfelder und Analyseinstrumente mußte sich der Autor vor diesem Hintergrund immer wieder von striktem Praxisbezug leiten lassen, lag doch sein Interesse in erster Linie darin, handhabbare Analysekriterien zu finden, die Phänomene des Arbeitsalltags erfassen und zu Aussagen über Verhaltensalternativen realer Akteure und deren Folgen führen.

Als dem Untersuchungszweck angemessene Leit- und Fragekategorien konnten schließlich herausgearbeitet werden: Informationsverhalten, Motivation, Entscheidungsbeteiligung, Arbeitsablauf, Konfliktverhalten, Arbeitsatmosphäre und, mit herausragender Bedeutung, Betriebsklima. Die Interaktionsformen der Akteure werden überdies bestimmt von Leitungsstil, Leitungskompetenz, Qualifikation, Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Kapitel 3 stellt das Konzept und die Durchführung der empirischen Untersuchung vor. Beschrieben werden die Fragestellungen und Prämissen, der Untersuchungsgegenstand "wissenschaftliche Bibliotheken Berlins", das Instrumentarium und die Feldphase der Erhebung, Daten zu Rücklauf und Qualität der Antworten (Fragebögen und Interviews). Eigene Unterkapitel widmen sich der Auswertungsmethode und der speziellen Rolle, die dem Faktor "Betriebsklima" als zentralem Unterscheidungskriterium zukommt.

In *Kapitel 4* werden wesentliche Ergebnisse der Grundauszählung der Untersuchung dargestellt. Dabei geht es um soziodemographische, berufs-, bibliotheks- und tätigkeitsspezifische sowie organisationsumweltspezifische Basisdaten und Überlegungen.

Kapitel 5 widmet sich der weiteren Auswertung der empirischen Erhebung. Im Mittelpunkt: Wie verhalten sich innerorganisatorische Interaktion und Betriebsklima-Einordnung der jeweiligen Einrichtung zueinander. Zunächst werden jene Ergebnisse dargestellt, die sich als unabhängig vom zentralen Unterscheidungs-

1 Vgl. hierzu: Müller (1995), Sp. 574; Baumann (1996), S. 156; Staehle (1994), S. 65.

kriterium erwiesen, d.h. Befunde, die nicht im Zusammenhang mit dem Betriebsklima-Typus stehen, in welchen die jeweilige Einrichtung eingeordnet wurde. Hier zeigte sich das Antwortverhalten der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Leitungspersonen vielmehr abhängig von bestimmten Rahmenbedingungen und Interaktionsmustern. Präsentiert und interpretiert werden im Anschluß daran jene Auswertungen, die für die herausgearbeiteten Prüfkategorien Informationsverhalten, Motivation, Entscheidungsbeteiligung, Arbeitsabläufe, Konfliktverhalten und Arbeitsatmosphäre eine (signifikante) Korrelation zum Faktor Betriebsklima nachweisen.

Kapitel 6 faßt die Ergebnisse der empirischen Erhebung zusammen. Dabei wird der Bogen der Auswertung zu den Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens zurückgespannt. Hier entfaltet sich ein Kernergebnis der Untersuchung, können die Charakteristika des Führungsverhaltens in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima plastisch zusammengefaßt werden. Hier auch werden die Unterschiede auf den Punkt gebracht, die das soziale Geschehen in den Bibliotheken mit gutem, durchschnittlichem und schlechtem Betriebsklima prägen.

Kapitel 7 umreißt die wichtigsten Konsequenzen, die sich aus den Ergebnissen der Untersuchung für Wissenschaft, Forschung und vor allem für die Praxis an wissenschaftlichen Bibliotheken herleiten lassen.

1. Thematische Einführung: Ein innerorganisatorischer Konflikt als Anlaß der Untersuchung

Im achten Jahr seiner Tätigkeit als Bibliotheksleiter stand der Autor im Frühjahr 1992 vor einer Grundsatzentscheidung mit weitreichenden Folgen für Arbeitsorganisation, Akteursbeziehungen und Leitungsfunktion in der Abteilung "Bibliothek und Dokumentation" des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB): Die bisherige extern rechnergestützte Bibliotheksdatenbank war zu einer Belastung der Alltagsarbeit und des Serviceangebots geworden. Nicht nur veraltete Hard- und Software, auch die Instabilität des Rechnerbetriebs und der Kommunikationswege, undurchsichtige Strukturen und Zuständigkeiten sowie hohe personelle Fluktuation auf seiten des Großrechenzentrums beeinträchtigten die geforderte Flexibilität und minderten die Qualität der Dienstleistungen der Abteilung. Unmut und Unzufriedenheit in der Benutzerschaft - Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus vielen Ländern - häuften sich; sie wurden zuallererst an die wechselschichtig Diensthabenden im Servicebereich der Bibliothek adressiert. Image-Einbußen und Zweifel an ihrer Professionalität erzeugten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Handlungsdruck, der an den Leiter weitergegeben wurde.

Die Anschaffung eines eigenen lokalen Rechners (Servers) und eines zeitgemäßen Datenbanksystems standen auf der Tagesordnung. Da diese Forderung auch seitens der Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter artikuliert wurde und sich mit der Vorstellung des Leiters deckte, an den Stand der modernen Bibliothekstechnik anzuknüpfen, war der Ausgangspunkt dieses Innovationsprozesses von internem Konsens gekennzeichnet.

Die grundsätzliche Innovationsbereitschaft schien tragfähig genug, um mit der Systemumstellung verbundene, z.T. weitgehende Änderungen in den Arbeitsabläufen vermitteln und umsetzen zu können. Zwar wurde besonders seitens der Bibliothekarinnen von Beginn an signalisiert, mit der Einführung des neuen Systems dürfe sich der Anteil der Bildschirmarbeit nicht erhöhen; auch sollte die bisherige Arbeitsteilung zwischen Offline-Katalogisierung und Online-Datenerfassung aufrechterhalten werden. Dies bewertete der Leiter als Definition von Ausgangspositionen für die bevorstehenden Aushandlungen. Ähnlich nahm er die im Gegensatz dazu stehenden Forderungen der EDV-Experten und der Befürworter umfassenden Technikeinsatzes in der Bibliothek wahr, die eine grundlegende Reorganisation des Geschäftsgangs und die Schaffung neuer Zuständigkeiten anstrebten.

Vor dem Hintergrund seiner bisherigen Erfahrungen mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien im Bibliotheksbereich zweifelte der Leiter nicht daran, daß die geplanten Umstellungen zu arbeitsorganisatorischen Änderungen führen müßten, zumal offensichtliche Redundanzen bei der Katalogisierung eine sinnvollere Arbeitsaufteilung zwingend erforderten. Er plante daher, angesichts der praktischen Unkenntnis der neuen Systeme und ihrer Anwendungsmöglichkeiten eine gemeinsame Lernphase einzuschieben. Zunächst sollten umfassende Informationen gesammelt, Marktangebote eingeholt und Praxiserfahrungen Dritter diskutiert werden. Die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek war selbstverständlich. Die Austragung von Interessengegensätzen - einerseits Beibehaltung der Arbeitsabläufe, andererseits deren grundlegende Reorganisierung - und die Festlegung des Verfahrens im Umgang mit dem neuen System waren in dieser Agenda für eine spätere Zeit kurz vor der praktischen Einführung vorgesehen.

Dieser Umsetzungszeitplan wurde im Februar und März 1992 durch die plötzliche Konfrontation zweier Interessengruppen in der Bibliothek außer Kraft gesetzt. Ein massiver Interessengegensatz trat zutage: Er betraf arbeitsorganisatorische Vorstellungen über den Einsatz des neuen Systems und eskalierte mit einer Dynamik, deren Ausmaß und Brisanz dem Autor nur mit Verzögerung klar wurden. Erst in seiner Zuspitzung offenbarte sich der "soziale Sprengsatz", der dem Konflikt zugrunde lag.¹

Die beiden nicht-fachbibliothekarisch qualifizierten Mitarbeiter aus der Datenerfassung erkannten in der Einführung eines modernen Datenbanksystems nicht nur eine Erleichterung der eigenen Arbeit; sie sahen darin auch die Chance zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen und - damit einhergehend - zur Verringerung ihres Statusabstands zu den Bibliothekarinnen. Ihre bisherige Tätigkeit als Online-Schreibkräfte zur Übertragung der manuell oder maschinenschriftlich erstellten Katalogaufnahmen der Bibliothekarinnen setzte ihren Entfaltungsmöglichkeiten enge Grenzen. Mit Verweis auf die (teil-)redundanten Bestell- und Katalogisierungsvorgänge forderten sie die Zentralisierung der Bestellung in der Datenerfassung. Jede Bestellung sollte zentral von ihnen bearbeitet und in die neue Datenbank eingegeben werden; erst die nächsten Arbeitsschritte sollten wieder bei den Bibliothekarinnen liegen. In der Konsequenz bedeutete diese Forderung in den Augen der meisten Beteiligten eine Abkehr von langjährig bewährter Arbeitsorganisation und von Regeln, die offenbar den Charakter "unantastbarer" Prinzipien

1 Diesen Konflikt charakterisiert der Autor heute im nachhinein als verlagerten, sekundären Innovationskonflikt.

erlangt hatten: zum einen der sektoralen Zuständigkeit der Bibliothekarinnen, zum anderen der bibliothekarischen "Vollversorgung" deren "eigener" Klientel.

Paradoxerweise erwies sich der von den Bibliothekarinnen als sehr aggressiv empfundene Vorstoß gegen das eigene "Territorium" als eher strukturkonservativ. Implizit plädierten die Datenerfassungsmitarbeiter für eine Ausweitung der "typischen" bibliothekarischen Zuständigkeiten auf ihre eigene Tätigkeit. Dies bedeutete: Reduktion sequentieller Aufgaben und quasi-hierarchischer Zuweisungen, größere Selbständigkeit im eigenen Arbeitsbereich sowie Kompetenzzuwachs. Dies wurde *so* allerdings erst später deutlich. Das Ausmaß der Emotionalisierung und Personalisierung des Konflikts behinderte die distanzierte Diagnose und einen "abgekühlten" Interessenausgleich. Die jeweilige Interpretation des Konflikts schien die beiden beteiligten Akteursgruppen *prima vista* auf zwei Positionen zu reduzieren:

- Abwehr jeglicher Infragestellung bisher gültiger Strukturen, Zuständigkeiten und Abläufe einerseits,
- kompromißlose Forderung nach Reorganisation andererseits.

Der Bibliotheksleiter (und potentielle Konfliktmoderator)² hatte die Konflikt-dynamik, wie erwähnt, zunächst unterschätzt. Dabei war aus einem scheinbar "neutralen" Konflikt um das Für und Wider einer Innovations-Grundsatzentscheidung ein innerorganisatorischer Sozialkonflikt mit hohem Eskalationstempo und prononcierter Zuspitzung geworden. Erst als spürbar war, daß das üblicherweise "gelöste" Betriebsklima zunehmend angespannter und formeller wurde, als unübersehbare Kommunikationsstörungen und -verweigerungen auftraten, als sich auch die Bibliothekarinnen zur geschlossenen Akteursgruppe formierten, wurde dem Autor bewußt, daß ein *sozialer Organisationskonflikt* zu lösen war. Dieser erforderte andere Steuerungs- und Interventionsmaßnahmen als bilaterale und Individualkonflikte. Entsprechende Erfahrungen lagen indes nur rudimentär vor. Handlungsinitiative war um so mehr gefragt, als sich der Konflikt nicht nur auf (horizontale) Dissonanzen und Interessengegensätze der beiden Konfliktparteien beschränkte, sondern sich auf (vertikale) Auseinandersetzungen mit der Biblio-

2 Das institutionelle Rollenverständnis des Bibliotheksleiters legitimiert sich aus der Definition seiner Aufgaben in der Arbeitsplatzbeschreibung: "Der Leiter der Bibliothek ist verantwortlich für die Konzeption, Umsetzung und ständige Weiterentwicklung der benutzerorientierten Informationssysteme (sowie die) Entwicklung und Pflege der bibliothekarischen Dienstleistungen für die Forschung..." Sein soziales Rollenverständnis war in der konkreten Situation auf die Reduzierung von Spannungen und die Stärkung eines Innovationsklimas orientiert, d.h., ihm war an einer Zuspitzung der gegensätzlichen Positionen nicht gelegen.

theksleitung ausdehnte. Allgemein wurde die Lösung des Konflikts durch den Leiter erwartet, wobei beide Seiten diesen nicht im Unklaren darüber ließen, daß sie eine eindeutige Festlegung auf "ihre" Position für erforderlich hielten.

Nur in seltenen Fällen erforderten Konflikte in der Bibliothek Interventionen seitens des Leiters. Im Gegenteil, ungefragte und unabgestimmte Eingriffe seinerseits führten eher zu vermehrter Konfrontation als zu einvernehmlichen Lösungen. Horizontale Konflikte in einem vergleichsweise derart eigenverantwortlichen, selbstregulativen Arbeitsumfeld wie der WZB-Bibliothek werden von den Mitarbeitern konsequenterweise überwiegend als originärer Bestandteil der eigenen Handlungserfordernisse und der individuellen Autonomie aufgefaßt. Bei einer Intervention zur falschen Zeit und an falscher Stelle eskaliert der Konflikt um die vertikale Dimension. Doch es kann sehr wohl auch so sein, daß einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - sei es in latenten oder manifesten Konflikten - Aufmerksamkeit für ihre Situation beanspruchen und Unterstützung reklamieren, ohne diese explizit an den Leiter zu richten, *gerade weil* Selbstregulation, Eigenverantwortlichkeit und Autonomie einen so hohen Stellenwert für die interne Aufgabenwahrnehmung und -erfüllung einnehmen. In solchen Situationen ist es oft sinnvoll, im Hintergrund schadensbegrenzende Maßnahmen einzuleiten, ohne den Konflikt zu thematisieren. Zwischentöne in der täglichen Kommunikation nicht wahrzunehmen, kann sehr wohl auch als Vernachlässigung empfunden werden und zur Ursache zeitlich verschobener, gravierenderer Konflikte werden. Verbale Artikulation und Interessendefinition ist nicht die einzige Form des Austauschs untereinander. Feinabgestufte - auch averbale - Signale zu verstehen, kann hilfreich sein, um Reibungsverluste zu vermeiden und Konflikte zu steuern, besonders in Phasen, in denen die Konfliktdynamik zu nicht einschätzbaren Störungen bei Wahrnehmung und Stimmung führte.

Die meisten Konflikte in der Bibliothek allerdings, von denen der Leiter überhaupt erfährt, bewegen sich auf kleiner oder mittlerer "Wellenlänge" und laufen dort auch wieder aus, ohne daß Aktivitäten des Leiters erforderlich sind. Der hier dargestellte grundlegende Konflikt allerdings hatte eine andere Dimension erreicht; nach der direkten Konfrontation der Konfliktparteien wurde der Leiter offiziell in den Konflikt hineingezogen, war dann schließlich auch in den Augen der Beteiligten Konfliktpartei - und zwar der jeweils anderen Seite. Beide Interessengruppen setzten auf den "Chef" als strategisch zu gewinnender Instanz; andere Funktionsträger standen nicht zur Verfügung, um in die Konfliktdramaturgie einbezogen zu werden. Eine Übernahme der Forderungen einer der Parteien wollte der Leiter dagegen in jedem Fall vermeiden, da er inhaltlich mit keiner der beiden Seiten voll übereinstimmte; zudem wären durch eine solche abrupte Entscheidung Betriebsklima und Arbeitsfähigkeit der Bibliothek nachhaltig gefährdet worden.

Diese Rahmendaten sprachen für eine längerfristige offene Konfliktaustragung³, erforderten intensive formelle und informelle Kommunikation und führten schließlich zu konzentrierter Bearbeitung des Konfliktkerns. Wichtig war dem Leiter zu diesem Zeitpunkt (und wiederholt im Laufe der Konfliktbearbeitung), zwei Grundpositionen zu betonen:

- die prinzipielle Beibehaltung der sektoralen Zuständigkeiten als wesentliches Element innerbetrieblicher Effizienz und Harmonie,
- die Notwendigkeit einer veränderten Werkbearbeitung (Online-Katalogisierung) bei sinnvoller Anwendung der neuen DV-technischen Systeme.

In einer ersten Bibliothekssitzung eskalierte der Konflikt weiter, beide Seiten verhärteten ihre Positionen. Die wechselseitigen Wahrnehmungen der Akteure nahmen die Konturen von Feindbildern an, das Betriebsklima in der Bibliothek wurde eisig, alle Energien waren nach innen gerichtet, die Qualität und Außenorientierung der Bibliothek war spürbar reduziert. Der Leiter mußte eine Verselbständigung des Konflikts registrieren - und die Grenzen seiner Steuerungsmöglichkeiten angesichts des sich zeigenden Führungsdilemmas. Er sah sich immer stärker dem Druck ausgesetzt, Prioritäten zu setzen und den Weg rationaler Technikanwendung zu beschreiten; dies bei Beibehaltung - oder gerade im Interesse - der bisherigen arbeitsorganisatorischen Strukturprinzipien.

In dieser Situation unterbreitete eine Bibliothekarin das "Angebot", den Konflikt zu bearbeiten und einen Kompromiß zu lancieren. Signalisiert wurde, die Gruppe der Bibliothekarinnen nehme den Konflikt zum Anlaß, eine "Definition der eigenen Grundvorstellungen zu entwickeln". Diese Ankündigung wertete der Leiter als eher versöhnlich und als Anzeichen dafür, eine gemeinsame Konfliktlösung anzustreben. Er berief eine weitere Bibliothekssitzung ein, in der die jüngste und in die langjährigen bibliotheksinternen Sozialbeziehungen am wenigsten involvierte Kollegin zwei ausführliche Ablaufdiagramme vorlegte, in denen zum einen der Ist-Zustand, zum anderen ein "automatisierter Geschäftsgang", und damit die Zielvorstellung der Gegenfraktion, vorgestellt wurde. Diese Präsentation gestattete eine konkrete Diskussion der Folgen von Automatisierung und partiell erwünschter Zentralisierung einzelner Arbeitsschritte vor dem Hintergrund der bestehenden Strukturprinzipien und Umgangsformen. Sie war gekennzeichnet durch konstruktives Werben um Verständnis für die eigenen Interessen und ließ gleichzeitig das Bemühen erkennen, sich in die Position der Gegenseite

3 Wiewohl eine Entscheidung durch den Leiter ohne Konfliktaushandlung innerhalb und mit der Mitarbeiterschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt unvermeidbar gewesen wäre.

hineinzuversetzen. Dem Leiter wurde dadurch die Rolle des Verhandlungsführers erheblich erleichtert. Er war in Wahrnehmung seiner Rolle gefordert, der "heißen" Konfliktphase eine Grenze zu setzen und die Beendigung des fast paralytischen Handlungszustands einzuleiten. Die Chance eröffnete sich, einen Kompromiß vorzubereiten, der die testweise Online-Katalogisierung durch die Bibliothekarinnen vorsah.

Mit diesem Vorschlag wurde erhebliches Konfliktpotential abgebaut; der Mehrheit der Mitarbeiterinnen war an einer gemeinsamen Problemlösung gelegen. Nach dieser Sitzung verbesserte sich die Atmosphäre erheblich. Das Bedürfnis nach harmonischem Umgang miteinander und der Wunsch nach Gemeinsamkeit fanden Ausdruck in einem intensiven Arbeitsprogramm, das - unter Beteiligung aller - der realen Einführung des neuen Datenbanksystems vorausgehen sollte: Erstellung eines Pflichtenhefts, Ausarbeitung der neuen Feldstruktur, Praxis- und Anwenderbesuche. Der Zugang und die Bereitschaft zum Umgang mit dem neuen System würden dann "familiärer", das innerorganisatorische Gleichgewicht pendelte sich wieder ein.

Der spätere offizielle Kompromiß sah dann die überwiegende Katalogisierung am Bildschirm durch die Bibliothekarinnen vor. Das Einlenken der Diplombibliothekarinnen brachte trotz Statusproblematik und befürchteter Dequalifizierung die entscheidende Wende. Damit wurde das Kernargument (Arbeitsredundanz) der Gegenseite entschärft. Zugleich wurde das in dieser Bibliothek praktizierte Verfahren sektoraler Arbeitszuständigkeit und weitgehender individueller Handlungskompetenz ausgeweitet. Die im Konflikt scheinbar drohende Wiedereinführung sequentieller Arbeitsabläufe in den bibliothekarischen Zuständigkeiten wurde verhindert. Mehr noch: Ein Reibungen verursachender Arbeitsgang über mehrere Stausebenen hinweg wurde schrittweise reorganisiert, und eine die relative Autonomie betonende sektorale Verantwortlichkeit wurde als *generelles Prinzip* unter Einbeziehung der Datenerfassung bestärkt.

Der Kompromiß war das Ergebnis einer kollegialen Aushandlung. Er wurde psychologisch möglich durch das Vermeiden von Gesichtsverlust aller Beteiligten, auch wenn die Vernarbung der individuellen Verletzungen und Enttäuschungen noch einige Zeit in Anspruch nahm.

Die "Sozialgeschichte" der Abteilung spielte als quasi eigenständige Akteurin eine beträchtliche Rolle im Konfliktablauf. Aus ihr resultierte zum einen das hohe persönliche Emotionalisierungs- und Enttäuschungspotential, dessen regulatives Bezugsfeld durch die langjährig gültigen Komponenten Vertrauen, Offenheit und Konsens bestimmt wurde. Zum anderen basierte auch die Konfliktlösung selbst auf positiven kollektiven und retrospektiven Erfahrungen im Umgang miteinander. Grundlage der Einigung war das im Konfliktgeschehen schrittweise rekonstruierte

Interesse aller, einen Zustand zu bewahren, der individuelle Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bietet und auf hierarchisch-regulative Verfahren weitgehend verzichtet.

Der Bibliotheksleiter mußte im Verlauf des Konfliktgeschehens erkennen, daß in der bibliothekswissenschaftlichen Fachliteratur und der bibliothekarischen Fachkommunikation keine adäquaten Hinweise für den Umgang mit einem derartigen sozialen Konflikt zu finden waren. Sein Bedürfnis nach Analyse von Konfliktursachen und -verlauf, besonders hinsichtlich der Rolle sowie der Interaktions- und Interventionsmöglichkeiten eines Bibliotheksleiters, gab schließlich den Anstoß, selbst entsprechend tätig zu werden. Die vorliegende empirische Untersuchung stellt das Ergebnis dieses aus der Berufspraxis motivierten Anliegens dar.

2. Zur Organisationsform "wissenschaftliche Bibliothek" - Arbeitsorganisation und Akteure

2.1 Organisationsspezifika

2.1.1 Definitionen, Funktions- und Aufgabenbeschreibungen

Im folgenden werden verschiedene Definitionen und Beschreibungen dessen angeführt, was unter der hier zur Debatte stehenden Organisationsform (wissenschaftliche) "Bibliothek" als einem Oberbegriff zu verstehen ist.

Prinzipiell ist zunächst anzumerken: Die Bezeichnungen für die Organisationsform, um die es hier geht, variieren je nach der Sichtweise dessen, der beschreibt. Stehen z.B. in den meisten Fällen die in den Einrichtungen "irgendwie" bearbeiteten Objekte - Bücher, Medien, Informationen -, mithin Subjekt-Objekt-Beziehungen, im Mittelpunkt (daher "Bücherei", "Mediathek"), konzentrieren sich andere Beschreibungen eher auf die Subjekt-Subjekt-Relation. Letztere beziehen sich auf die wechselnden Informationsbedürfnisse von Nutzern und Nutzergruppen und stellen auf die Dienstleistungsfunktion der entsprechenden Einrichtungen ab (z.B. "Info-Service", "Info-Service-Center"; s.u.).

Eine Bibliothek (griechisch: Büchersammlung) ist nicht nur dem Namen nach, sondern ebenso im Verständnis breiter Bevölkerungskreise auch heute noch zuallererst ein Gebäude, "in dem sich eine große, der Öffentlichkeit zugängliche Sammlung von Büchern befindet."¹ Mit diesem Verständnis einher geht die Vorstellung *systematischer* Ordnung der Buchsammlungen und Bestände.² Diese beiden Befunde aus zwei Bänden des "Duden", mithin einer Sprach-"Autorität", belegen die ungebrochene Aktualität und Zentralität der Leitbegriffe "Buch", "Sammlung" und "Ordnung". Sie kennzeichnen eine Vorstellungswelt aus vor-elektronischer Zeit und reduzieren die Einrichtung zum "Ort der Bücher"³. Damit wird bereits eines der Probleme offensichtlich, mit denen Bibliotheken derzeit und

1 Vgl. Duden (1985): Bedeutungswörterbuch. S. 145.

2 Vgl. Duden (1990): Fremdwörterbuch. S. 112.

3 Jochum (1996).

künftig in starkem Maße konfrontiert sind: Bibliotheken machen "den Wandel, der in und mit (ihnen) stattfindet, zuwenig in der Außendarstellung deutlich."⁴

Die frühen Bibliothekstheoretiker, allen voran Georg Leyh, hatten sich in ihren Veröffentlichungen kaum mit Definitionsangeboten zu Funktion, Stellenwert und sozialpolitischen Funktionen von Bibliotheken befaßt. Diese schienen bis in die fünfziger Jahre durch ihre bloße Existenz legitimiert und keiner grundsätzlichen Auseinandersetzung zugänglich. Deskriptive und historische Darstellungen zur Entwicklung der Bibliothek⁵ waren zu jener Zeit die vorherrschenden Gegenstände publizistischer Aktivitäten aus dem und über das Bibliothekswesen. Vor allem und wiederholt ging es dabei um Fragen der Berufsidetitt und Berufsrolle des (wissenschaftlichen) Bibliothekars.⁶

Die für die vorliegende Arbeit gesichteten Definitionen und Beschreibungen "steigern" sich in ihrer "Modernität". Zum einen wird neuerdings sinnvollerweise eher auf eine Terminologie zurückgegriffen, die deutlich die groere Technikbindung ausdrückt: Die aktuellen Datenträger und Transfermedien werden in die Definitionen und Aufgabenbeschreibungen mit einbezogen. Zum anderen treten bei den Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen Dienstleistungsorientierung und Gesellschaftsbezug hinzu. Dennoch sind zunächst über alle historischen Entwicklungsphasen von der traditionellen bis zur "digitalisierten" Bibliothek drei grundlegende Aufgaben auszumachen: Sammeln, Erschließen, Vermitteln.

Bibliotheken gelten als Sammelagenturen für Bücher, Literatur, Medien, Informationen. Die Ausweitung des Sammelgutes über Bücher hinaus und die Aufgaben- und Funktionswandlung von Bibliotheken werden in einem der heutigen Grundwerke⁷ ausführlich, fast emphatisch beschrieben. Dort heißt es in der Abfolge weniger Seiten:

4 Pauleweit (1997), S. 2278. Bereits auf dem 82. Bibliothekstag in Bochum 1992 sprach A. Fischer provokant von der "Unsichtbarkeit der gesellschaftlichen Einrichtung Bibliothek". Vgl. hierzu: Fischer (1993), S. 349.

5 Gemeint war damit in der Regel die wissenschaftliche Bibliothek. Es ging dabei v.a. um Beschreibungen der verschiedenen Funktionsbereiche und des hierfür erforderlichen intellektuellen, personellen und organisatorischen Aufwands. Als Beispiel hierfür kann das umfangreiche dreibändige Handbuch der Bibliothekswissenschaft dienen, das in den dreißiger Jahren von F. Milkau begründet und in erster, in den fünfziger und sechziger Jahren von G. Leyh in zweiter Auflage herausgegeben wurde.

6 Vgl. hierzu: Leyh (1961).

7 Vgl. hierzu: Hacker (6. Aufl., 1992).

"Die Begriffsbestimmung der Bibliothek als Literatursammlung hat den Vorteil, daß sie auf den *Inhalt des Bibliotheksguts* abzielt und nicht auf die äußere Form, das Buch. Literatur muß nicht notwendigerweise in Buchform veröffentlicht werden."⁸

"Im einzelnen bestehen die Aufgaben der Bibliothek als Einrichtung der Literaturversorgung im *Sammeln, Erschließen und Vermitteln von Literatur* sowie in der *Literaturinformation*, d.h. in der Vermittlung von Informationen *über* Literatur, also von bibliographischen Informationen und Literaturdaten."⁹

"Definiert man die Bibliothek als Literatursammlung und ihre Hauptaufgabe als Literaturversorgung, so müssen die Bibliotheken alle Medien und Verfahren zur Vermittlung von *Literatur* in ihre Arbeit einbeziehen."¹⁰

"Die Bibliothek kann also auch definiert werden als (geordnete und benutzbare) *Mediensammlung*."¹¹

"Bücher und andere Medien enthalten, vereinfacht ausgedrückt, *Informationen*, also Nachrichten, Mitteilungen, Auskünfte, Erkenntnisse, 'Wissen'. Indem Bibliotheken Bücher und Medien sammeln, erschließen und bereitstellen, vermitteln sie darin Informationen."¹²

"Der Aspekt der Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb wird heute mit Recht stark betont."¹³

"Die Leistungen der Bibliothek sind Dienstleistungen, die *im Interesse der Allgemeinheit* zum Zweck der Förderung von Kultur, Bildung und Wissenschaft erbracht werden."¹⁴

"Die Bibliotheken leisten damit einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung des einzelnen und der Gemeinschaft, für Wissenschaft, Bildung und Kultur und für das ganze geistig-kulturelle und damit auch das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben."¹⁵

In letztere Richtung verweisen auch andere Arbeiten. Eine kleine Auswahl:

"Bibliotheken sind eine Voraussetzung für die Entwicklung der Wissenschaft, des gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Lebens. Sie dienen der Forschung, der Lehre und dem Studium, der beruflichen Arbeit und der beruflichen Aus-, Fort- und

8 Ebenda, S. 13.

9 Ebenda.

10 Ebenda, S. 14.

11 Ebenda, S. 15.

12 Ebenda.

13 Ebenda, S. 19.

14 Ebenda.

15 Ebenda, S. 20.

Weiterbildung, der allgemeinen und politischen Bildung sowie der individuellen Gestaltung der Freizeit."¹⁶

"Wissenschaftliche Bibliotheken sind Dienstleistungsbetriebe, die Forschung und Lehre ihrer Hochschule und/oder ihrer Region stützen und fördern."¹⁷

Eine deutlich pointiertere gesellschaftspolitische Definition liefert M. Ibrahim:

"Gesellschaftspolitisch sind Bibliotheken, unabhängig von den speziellen Aufgaben, die sie erfüllen, von großer Bedeutung, da sie einen entscheidenden Beitrag zur Realisierung des gesellschaftlichen Werts der intellektuellen Freiheit leisten. Sie leisten diesen Beitrag in doppelter Weise: Zum einen, indem sie als einzelne Institution und als kooperatives Gefüge Bibliothekswesen eine prinzipiell unbegrenzte Fülle von Informationen aus Vergangenheit und Gegenwart bereitstellen, und zum anderen, indem sie die Freiheit des Bürgers in seiner Eigenschaft als Leser und Nutzer dieser Einrichtung in hohem Maße respektieren. Der Nutzer der Institution Bibliothek wird keiner Eingangsprüfung, keinem Curriculum, keiner Mission, keiner Kontrolle, keinem Abschlußexamen unterworfen: Die Bibliotheken sind die größten institutionalisierten Selbstlernzentren und Orte selbstverantworteter Weiterbildung unserer Gesellschaft."¹⁸

Bibliotheken werden demnach nicht mehr allein oder primär vom Gegenstand (ob Buch oder anderes Objekt) her betrachtet, sondern zunehmend funktional und aus der Warte des Benutzers definiert - mit deutlich gesellschaftspolischem Anspruch. Bibliothek in diesem neueren Kontext ist nicht nur, aber auch - und zwar selbstverständlich - ein professionell geführtes und effizientes Dienstleistungsunternehmen; darüber hinaus ist sie eine Instanz, die den hohen Anspruch für sich reklamiert, der Humanität und dem Fortschritt zu dienen.

In dieselbe Richtung weisen anglo-amerikanische Arbeiten. Michael Gorman postuliert in den "Five New Laws of Librarianship" folgende Ziele und Werte:

- "Libraries Serve Humanity."
- "Respect All Forms by which Knowledge is Communicated."
- "Use Technology Intelligently to Enhance Service."
- "Protect Free Access to Knowledge."
- "Honor the Past and Create the Future."¹⁹

16 Haß (1997), S. 4.

17 Frankenberger/Hilgemann/Jochum (1994), S. 7.

18 Ibrahim (1980), S. 187. Diese Definition ist vor dem politischen Kontext der damaligen Zeit (Stichwort "Berufsverbot") zu sehen.

19 Gorman (1995), S. 784f.

In diesen z.T. sehr pathetisch formulierten²⁰ Prinzipien sind die entscheidenden berufsethischen Qualitätsstandards und Soll-Kriterien eines realitätsnahen, zeitgemäßen, nicht-elitären und humanitär-grundrechtlich wertgebundenen Informations- und Bibliothekswesens miteinander gekoppelt:

- Technikorientierung als Instrument der Serviceverbesserung und des Informationszugangs,
- Kundenorientierung auf der Grundlage von Gleichberechtigung und Toleranz,
- Hervorhebung des Rechts auf ungehinderten Zugang zu relevanten, von Bibliotheken verwalteten und gespeicherten Wissensbeständen,
- Würdigung des Stellenwerts konventioneller Buchbestände bei gleichzeitiger Wertschätzung der Potentiale digitaler Informationsressourcen,
- Bindung der Aufgabe des Bibliothekswesens an humanitäre Werte, Verpflichtung der Institution auf Dienst am Individuum, der Gemeinschaft, der Gesellschaft als Ganzer.

Gorman beruft sich im übrigen auf einen aus heutiger (deutscher) Sicht sehr modern anmutenden Bibliothekstheoretiker, den Inder S. R. Ranganathan, der vor etwa 60 Jahren die ersten "Five Laws" verfaßt hatte:

- "Books are for Use."
- "Books are for all: or, Every Reader his Book."
- "Every Book its Reader."
- "Save the Time of the Reader."
- "A Library is a Growing Organism."²¹

Notabene: Vorstehendes forderte Ranganathan bereits 1935.

25 Jahre später (1960) formulierte Bibliotheksrat L. Buzás von der Bayerischen Staatsbibliothek anläßlich einer berufspolitischen Kontroverse innerhalb der deutschen wissenschaftlichen (akademischen) Bibliothekare:

"Nur in der Benutzung erfüllt sich der Sinn der Bibliothek und dieser Sinnerfüllung muß auch - wenn es anders nicht geht - etwas von unserem Persönlich-Menschlichem und von unserem wissenschaftlichen Niveau zum Opfer gebracht werden."²²

20 Eine solche pathetische Ausdrucksweise hat in Amerika eine lange Tradition; für das deutsche Sprachverständnis wirkt sie leicht übertrieben und deplaziert.

21 Ranganathan (1935), zit. nach Gorman (1995), S. 784.

22 Buzás (1960), S. 83. Buzás argumentiert hier in Abgrenzung zu beruflichen Zielvorstellungen und Werthaltungen eines nicht geringen Teils der Profession: Viele Bibliothekare hatten sich

Buzás' Aufsatz ist die Antwort auf die Klage seines Berufskollegen J. Wieder, der in der beruflichen Praxis des *wissenschaftlichen Bibliothekars* an den großen, betriebsorganisatorisch komplexen (Universitäts-)Bibliotheken Prestige- und Statuseinbußen befürchtete. Der berufliche Alltag erforderte nämlich mehr und mehr organisatorische, Verwaltungs- und Managementkompetenz und schloß zunehmend die gezielte wissenschaftliche Betätigung aus - wenn diese überhaupt im Einzelfall gewünscht und die Voraussetzungen hierfür gegeben waren. Dennoch wurde das Ideal des wissenschaftlichen Bibliothekars als eines Gelehrten mit akademischen Ambitionen in der *wissenschaftlichen Bibliothek* aufrechterhalten. Dagegen setzte Buzás einen - in heutiger Ausdrucksweise - prononciert service- und effizienzorientierten Ansatz. Er sollte damit eine langjährige heftige Diskussion um das Berufsbild des wissenschaftlichen Bibliothekars auslösen, die sich über die nächsten 25 Jahre und vereinzelt darüber hinaus hinzog. Sie findet auch in jüngster Zeit wieder einige Protagonisten.²³ Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kann dieser Streit jedoch nicht Gegenstand weiterer Erörterungen sein.

Im Zusammenhang mit der Bibliothek als einem Dienstleistungsanbieter stellen sich vermehrt Fragen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In seiner Abhandlung "Die Bibliothek als Betrieb aus betriebswirtschaftlicher Sicht" geht H. v. Kortzfleisch primär auf größere wissenschaftliche Bibliotheken ein.

"Die Betriebswirtschaftslehre hat Kriterien erarbeitet, an denen sie messen kann, ob es sich bei einem sozialen Gebilde um einen Betrieb im betriebswirtschaftlichen Sinne handelt. Einige dieser Kriterien werden im folgenden beispielhaft vorgestellt, und es wird untersucht, inwieweit sie auf Bibliotheken zutreffen:

1. Am Anfang steht die Frage nach Zweck und Zielsetzung. Man fragt konkret nach dem Produkt, das die Bibliothek anzubieten hat.
2. Gibt es für dieses Produkt einen Markt, d. h., gibt es einen Bedarf, oder läßt sich ein solcher Bedarf für dieses Produkt wecken?
3. Ist ein besonderer Prozeß erforderlich, der dieses Produkt marktreif macht, d. h., bedarf der Betrieb einer Organisation, ist ein Menschen- und Mitteleinsatz notwendig?
4. Gibt es einen Maßstab für die optimale Zweck-Einsatzfaktor-Kombination, d. h., gibt es eine Wirtschaftlichkeit der Bibliotheken, und läßt sie sich messen?
5. Sodann die Frage nach der Wettbewerbssituation und die Chancen für eine Kooperation.

primär als wissenschaftlich agierende "Quasi-Wissenschaftler" verstanden und nicht so sehr als unvoreingenommene Dienstleister, die Kunden und Nachfragenden das effizient und kompetent zugänglich machen, was diese wünschen - und nicht das, was diese wünschen *sollten*.

23 Vgl. hierzu: Jochum (1996).

6. Gibt es eine Nutzenstiftung seitens der Bibliotheken? Gibt es einen Preis, einen Gewinn und ein Risiko, dem die Bibliotheken unterliegen?"²⁴

"Ein Betrieb, der eine Leistung erbringt, für die es keinen *Markt* gibt, befriedigt höchstens einen Selbstzweck, und man muß sich fragen, ob die Existenzberechtigung eines solchen Betriebes überhaupt gegeben ist. Das allgemeine Merkmal eines Betriebes im betriebswirtschaftlichen Sinne ist sein Beitrag zur menschlichen Bedarfsdeckung. Der Markt für die Bibliotheksbetriebe ist die Summe aller tatsächlichen und potentiellen Benutzer, und wie bei jedem anderen Betrieb ist der Markt bestimmend für einen solchen Betrieb. Die Bibliothek ist also für den Benutzer da, und die Leistung dieses Betriebes heißt Dienst am Benutzer."²⁵

"Daß es sich bei Bibliotheken um Betriebe im betriebswirtschaftlichen Sinne handelt, halte ich für außer Frage stehend. Wegen des fehlenden Erfolgsmaßstabes habe ich früher schon dafür plädiert, sie als Betriebe *sui generis* zu bezeichnen."²⁶

Viele "moderne" Abhandlungen berücksichtigen - wie schon weiter oben angedeutet - auch die technische Dimension in der Funktions- und Aufgabenerfüllung der Bibliotheken. Im folgenden eine kleine Auswahl:

"Wissenschaft ist seit jeher auf langfristige, referenzfähige Verfügbarkeit fachspezifischer Literatur angewiesen. Der Erhalt des 'kulturellen und wissenschaftlichen Gedächtnisses' der Gesellschaft obliegt wissenschaftlichen Bibliotheken. Zu ihren klassischen Aufgaben gehören deshalb die Archivierung und die dauerhafte Bereitstellung (Langzeitsicherung) von Literatur und Informationsmaterialien. Dies gilt auch für elektronische Publikationen."²⁷

"Bisher gründen Ansehen und Leistungen einer Bibliothek wesentlich auf dem Umfang und der Qualität ihrer Druckschriftenbestände. Künftig wird der Bibliotheksbestand durch drei Komponenten gebildet: die lokale Sammlung gedruckter Zeitschriften und Monografien, den Bestand der vor Ort mit Trägermedium verfügbaren elektronischen Publikationen und den Zugriff auf elektronische Dokumente über Netze (virtueller Bestand). Dies erfordert einen grundlegenden Wandel des Selbstverständnisses... Die traditionellen Funktionen wissenschaftlicher Bibliotheken erstrecken sich vorrangig auf Beschaffung, Erschließung, Bereitstellung und Archivierung von Büchern und Zeitschriften. Auch in Zukunft werden gedruckte Veröffentlichungen einen erheblichen Anteil der Informationsproduktion und -nachfrage ausmachen, wenngleich mit unterschiedlichem Umfang in den einzelnen Disziplinen. Hinzu tritt die neue Aufgabe, ein bedarfsgerechtes, fächerspezifisch differenziertes

24 Kortzfleisch (1972): Die Bibliothek als Betrieb aus betriebswirtschaftlicher Sicht. S. 193.

25 Ebenda, S. 194.

26 Ebenda, S. 201.

27 Deutsche Forschungsgemeinschaft/Bibliotheksausschuß (1995): Elektronische Publikationen im Literatur- und Informationsangebot wissenschaftlicher Bibliotheken. In: ZfBB 42 (1995), Nr. 5, S. 451.

Angebot zur Nutzung elektronischer Medien bereitzustellen. Die wichtige Rolle der Bibliotheken ist es, den freien und umfassenden Zugang auch zu dieser Form der Information zu gewährleisten."²⁸

Neben den genannten Definitionen, Funktions- und Aufgabenbeschreibungen gibt es auch eine "offizielle" Definition der Bibliothek, die das *Deutsche Institut für Normung (DIN)* festlegte:

"Bibliotheken

2.1.1 Bibliothek

eine Institution oder Teil einer Institution, dessen Hauptziel es ist, eine Sammlung von Dokumenten [ON: einen Bestand an Informationsträgern] bereitzuhalten und, durch Dienstleistungen von Fachpersonal, die Benutzung solcher Dokumente zu erleichtern, die benötigt werden, um die Informations-, Forschungs-, Bildungs- und Unterhaltungsbedürfnisse ihrer Benutzer zu erfüllen. [Im Sinne von ISO 5127-1] Anmerkung 2: Dies sind nur die Minimalanforderungen an eine Bibliothek; sie schließen zusätzliche Dokumente und Dienstleistungen nicht aus."²⁹

Eine weniger verbindliche, dafür um so mehr das kulturelle Umfeld einbeziehende Funktionsbeschreibung liefert K.-D. Lehmann, der damalige Generaldirektor der Deutschen Bibliothek, unter der Überschrift "Die europäische Textkultur und die Bibliotheken":

"Ein ganz wesentliches Element der geistigen, d.h. kulturellen und wissenschaftlichen Infrastruktur stellen die Bibliotheken und Bibliothekssysteme der europäischen Länder dar. In sie gilt es zu investieren. Und wenn sie wirkungsvoll ausgestaltet sind, dann können sie mehrfach Nutzen stiften: als effiziente Serviceeinrichtungen für Informationsvermittlung und Literaturversorgung für Lehre und Forschung, Aus- und Weiterbildung, als kulturelle Werkzeuge zur Erforschung der historischen kulturellen Dimension und als 'menschliches Gedächtnis', nicht als Kult des Vergangenen, sondern als dauernde und dauerhafte Verbindung von Tradition und den Veränderungen in der Gegenwart. Ihre Wirkung liegt letztlich in der öffentlichen Zugänglichkeit ihrer Sammlungen."³⁰

Jüngere Publikationen verweisen auf die Entwicklung zur sog. "virtuellen Bibliothek"³¹, ohne allerdings zu präzisieren, welche konzeptionellen Veränderungen

28 Ebenda, S. 449.

29 DIN EN ISO 2789: 1995-02, S. 2.

30 Lehmann (1993), S. 63. Lehmann wurde mittlerweile Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

31 So Binder auf der 18. Online-Tagung der DGD; vgl. Binder (1996), S. 135ff. Ebenso: Lux (1995), S. 197ff.

eine solche Einrichtung mit sich bringt. Benutzt werden Begriffe wie "library without walls" oder "just-in-time-Bibliothek".³² Diese Beiträge stellen dabei v.a. auf die sozialen Konsequenzen der internen Veränderungen und die Managementanforderungen in Bibliotheken ab; darüber hinaus berücksichtigen sie die extern an die Bibliotheken gerichteten gesellschaftlichen Anforderungen.³³

Einen der ersten umfassenden Versuche, sich bibliothekstheoretisch mit den Auswirkungen der Elektronisierung und Digitalisierung im Bibliothekswesen auf Begriff und Funktion der Bibliothek auseinanderzusetzen, unternimmt W. Umstätter. Ausgehend von der bisherigen "lokationsorientierten Definition der Bibliothek" plädiert er für eine "zeitlosere funktionsorientierte Definition".³⁴ Umstätter führt zusammen mit G. Ewert an anderer Stelle aus:

"Die Bibliothek ist eine Einrichtung, die unter archivarischen, ökonomischen und synoptischen Gesichtspunkten publizierte Information für die Benutzer sammelt, ordnet und verfügbar macht."³⁵

Diese Aufgabenbeschreibung deckt sich nach Umstätter im übrigen auch mit den Zielen des sog. Information Resources Management in der öffentlichen Verwaltung der Vereinigten Staaten.³⁶ Der Begriff "publizierte Information" ersetzt die Termini "Buch" oder "Literatur" und umfaßt alle für eine Öffentlichkeit bestimmten Informationen, ganz gleich ob "in analoger oder digitaler Form"³⁷. Der archivarische Aspekt hebt auf den traditionellen und zentralen Aspekt bibliothekarischer Tätigkeit ab, das Sammeln publizierter Informationen, ein Vorgang, der im Kontext digitaler Informationsspeicherung und -streuung neue Bedeutung gewinnt. Der synoptische Aspekt zielt auf die ubiquitären digitalen Informationsnachweis- und -beschaffungsmöglichkeiten, die zu den originären Aufgaben zeitgemäßer Bibliotheken zählen und weit über die klassische Aufgabe lokaler (oder regionaler oder nationaler) Referenz- und Bestandsinformation hinausreichen. Die ökonomischen Gesichtspunkte in dieser Definition nehmen sich der Frage informationslogistischer Effizienz bibliothekarischen Handelns an, und zwar sowohl mit Blick auf den Benutzer (Qualitätsaspekt) als auch unter dem Aspekt des wirtschaftlichen Umgangs mit Mitteln öffentlicher Zuwendungsgeber.

32 Vgl. hierzu: Hobohm (1997), S. 293ff.

33 Näheres hierzu v.a. im (Unter-)Kapitel 2.4 dieser Arbeit.

34 Umstätter (1999), S. 506.

35 Ewert/Umstätter (1997), S. 10.

36 Vgl. hierzu: Umstätter (1999), S. 516.

37 Ebenda.

Am Schluß dieser Ausführungen zur Definition bleibt die interessante Frage, wie sich "moderne" Bibliotheken und Einrichtungen, die neben anderen wesentlich auch bibliothekarische Aufgaben erfüllen, selbst bezeichnen. Inwieweit schlägt sich der Wandel im Funktions- und Aufgabenspektrum solcher Einrichtungen - vor allem im Zusammenhang und Gefolge erhöhten IuK-Technikeinsatzes - in der Benennung nieder?

Als Beispiele werden im folgenden Einrichtungen oder Abteilungen von Institutionen ganz unterschiedlicher Provenienz und Trägerschaft herangezogen, die zum offiziellen Mitgliederstamm der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) zählen oder im Verzeichnis des Berliner Arbeitskreises Information (BAK) genannt sind; zusätzlich wird ein Internet-Hinweis (Homepage) berücksichtigt. Die Einrichtungen oder Abteilungen werden fast immer von ausgebildeten Bibliothekarinnen oder Bibliothekaren geleitet. Die Beispiele im einzelnen:

- "DB Info Center", die Fachinformationsabteilung der Deutsche Bank Research; Leistungsspektrum:
 - Beschaffung von Originaltexten, z.B. Fachartikeln und -studien,
 - Bereitstellung von Presseinformationen sowie Materialien von Industrie- und Fachverbänden,
 - Literaturrecherchen (Internet: <http://www.deutsche-bank.de/dbr/>)
- "Bereich Information und Dokumentation" (Infratest/Burke) (ASpB-Mitglied)
- "Textarchiv und Bibliothek" (Ullstein) (BAK)
- "Wissenschaftliche Bibliothek/Informationsstelle" (Berlin-Chemie AG) (ASpB-Mitglied)
- "Information/Dokumentation" (Institut für Festkörper- und Werkstofforschung) (ASpB-Mitglied)
- "Informationsstelle" (Verein Deutscher Eisenhüttenleute) (ASpB-Mitglied)
- "CTI Infothek" (ASpB-Mitglied)
- "megaDOK Informationsservice" (ASpB-Mitglied)
- "Bibliothek/Informationsstelle" (Staatliches Veterinär- und Lebensmitteluntersuchungsamt, Potsdam) (ASpB-Mitglied)

Weitere Selbstbezeichnungen lauten: "Informationsvermittlungsstelle", "Zentrale Information und Dokumentation", "Informationsvermittlung, Dokumentation, Bibliothek", "Referat Information", "Bibliothek und Informationsvermittlungsstelle", "Zentrale Information", "Serviceeinrichtung erziehungswissenschaftlicher Fachinformationsservice", "Recherche/Dokumentation", "Information Services" usw. (alle Nennungen laut BAK-Verzeichnis). Verwiesen sei hier im übrigen noch auf

analoge Phänomene und Entwicklungen bei den Bezeichnungen für den "bibliothekarischen" Beruf.³⁸

2.1.2 Struktur und Typologie des Bibliothekswesens

Das Bibliothekswesen in der Bundesrepublik Deutschland ist zuallererst gekennzeichnet durch seine duale Struktur³⁹, eine historisch bedingte Trennung in *öffentliche* und *wissenschaftliche Bibliotheken*. Die Verringerung der Kluft zwischen den beiden Bibliothekssparten durch Zusammenarbeit ist erst seit etwa Mitte der siebziger Jahre in größerem Ausmaß zu verzeichnen.

Für beide Bibliotheksbereiche fungiert das - vor seiner Abschaffung stehende - *Deutsche Bibliotheksinstitut (DBI)* in Berlin als zentrale Dienstleistungseinrichtung. Es ist betraut mit Forschung und Entwicklung, formuliert Standards und Normen, stellt überregional Dienstleistungen wie die Zeitschriftendatenbank (ZDB), die Gemeinsame Körperschaftsdatei (GKD) und den Verbundkatalog maschinenlesbarer Katalogdaten deutscher Bibliotheken (VK) bereit und bietet Fortbildung an.

Öffentliche Bibliotheken

Die öffentlichen Bibliotheken (auch als "öffentliche Büchereien" bezeichnet) entwickelten sich aus den "Volksbüchereien" des 19. Jahrhunderts. Ihre Träger sind die Kommunen (Städte, Gemeinden, Landkreise). Davon abweichend haben die Hamburger "Öffentlichen Bücherhallen" den Status einer Stiftung privaten Rechts; finanziert werden sie allerdings vom Stadtstaat Hamburg. Die Gesellschafter der "Stadtbibliothek Gütersloh GmbH" sind die Stadt und das Verlagsunternehmen Bertelsmann AG. Die deutschen Kommunen werden - im Gegensatz zur Situation in anderen westeuropäischen Ländern⁴⁰ - über kein Gesetz verpflichtet, öffentliche Bibliotheken mit bestimmten Mindeststandards zu unterhalten.

Laut Deutscher Bibliotheksstatistik von 1996⁴¹ beträgt die Zahl öffentlicher Bibliotheken mit hauptamtlichem Personal 4.086. Insgesamt weist die Statistik

38 Vgl. hierzu: Marloth (1994), S. 636ff..

39 Im Rahmen dieser Arbeit können nur die wesentlichsten Strukturmerkmale des deutschen Bibliothekswesens angeführt werden. Darüber hinaus sei auf spezielle Literatur verwiesen, z.B.: Busse/Ernestus/Plassmann (1983); Deutsches Bibliotheksinstitut (im Auftrag der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft) (1987); Hacker (1992); Krauß-Leichert (1990), S. 21ff.

40 In Dänemark beispielsweise sind die Kommunen per Gesetz zur Einrichtung öffentlicher Bibliotheken verpflichtet.

41 Vgl. hierzu: DBS 1996, Teil A, S. 77.

mehr als 14.000 öffentliche Bibliotheken nach, von denen der überwiegende Teil, rund 10.000 Einrichtungen, neben- oder ehrenamtlich betrieben wird.

Für die Beratung öffentlicher Bibliotheken - diejenigen in kreisfreien Städten und Großstädten mit mehr als 100.000 Einwohnern in der Regel ausgenommen - wurden die *Staatlichen Fachstellen für das öffentliche Bibliothekswesen* eingerichtet. Deren Zuständigkeiten sind auf Länderebene geregelt. Zu ihren Aufgaben gehören Fragen der Neugründung und Betriebsorganisation, fachliche Beratung zu Bestandsaufbau und Weiterbildung sowie die Verteilung staatlicher Zuschüsse.

Als zentrale Serviceeinrichtung für die öffentlichen Bibliotheken fungiert die *Einkaufszentrale für Öffentliche Bibliotheken* in Reutlingen. Die Gesellschafter dieses privaten Wirtschaftsunternehmens in der Rechtsform einer GmbH sind ausschließlich öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaften. Diese Zentrale liefert Bücher und andere Medien, Bibliotheksmaterialien (Titelkarten u.ä.), Einrichtungsgegenstände und einen Besprechungsdienst für Neuerscheinungen.

Wissenschaftliche Bibliotheken

Unter die wissenschaftlichen Bibliotheken werden gezählt:

- Bibliotheken mit überregionalen und regionalen Aufgaben,
- Bibliotheken mit der Aufgabe der Versorgung von Universität, Fach- und Hochschule,
- Bibliotheken mit der Aufgabe der Versorgung eines bestimmten Fachs oder einer bestimmten Klientengruppe (sog. Spezialbibliotheken).

Unter den Bibliotheken mit überregionalen Aufgaben sind zuvorderst die "Nationalbibliotheken", "Zentralen Fachbibliotheken" und "Sondersammelgebietsbibliotheken" zu nennen.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es aufgrund historischer Entwicklung und föderativer Staatsstruktur keine einzelne Nationalbibliothek. Drei Bibliotheken übernehmen diese Aufgabe: die Deutsche Bibliothek in Frankfurt am Main, die Bayerische Staatsbibliothek in München und die Staatsbibliothek Preußischer Kulturbesitz in Berlin. Unter den Bibliotheken mit regionalen Aufgaben werden die Landes- und wissenschaftlichen Regionalbibliotheken subsumiert; ihre Anzahl beläuft sich auf insgesamt 37 Einrichtungen⁴².

Zu den "Zentralen Fachbibliotheken" zählen: die Technische Informationsbibliothek (TIB), Hannover, die Zentralbibliothek der Landbauwissenschaft, Bonn,

42 Vgl. hierzu: DBS 1996, Teil D, S. 172.

die Zentralbibliothek der Medizin (ZBM) in Köln und die Zentralbibliothek der Wirtschaftswissenschaften (IWW/ZB) in Kiel.

Unter "Sondersammelgebietsbibliotheken" werden die Einrichtungen verstanden, die - mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) - Literatur zu einem Sachgebiet vollständig erwerben sollen; es handelt sich hierbei um insgesamt 17 Bibliotheken.⁴³

Zu den Bibliotheken mit Versorgungsauftrag für den tertiären Bildungsbereich zählen 79 Universitätsbibliotheken und 175 Hochschul- und Fachhochschulbibliotheken.⁴⁴

Zu den Spezialbibliotheken werden etwa 2.700 Einrichtungen⁴⁵ gerechnet. DIN-Norm 2789 definiert als "Spezialbibliothek" eine

"selbständige Bibliothek, die eine Disziplin oder ein bestimmtes Wissensgebiet abdeckt. Anmerkung 4: Die Benennung 'Spezialbibliothek' kann auch für eine Bibliothek angewendet werden, die vorrangig einer speziellen Kategorie von Benutzern dient oder sich in erster Linie auf eine bestimmte Dokumentart konzentriert oder für eine Bibliothek, die von einer Organisation getragen wird, um deren eigenen aufgabenbezogenen Zielen zu dienen."⁴⁶

Zu ihnen zählen Bibliotheken von Parlamenten, Behörden, Kirchengemeinschaften, Kunstinstitutionen, Museen, Firmen, Gesellschaften und Forschungsinstitutionen. Deutlich wird, daß sich diese Gruppe durch eine große Vielfalt auszeichnet.⁴⁷ Entsprechend der Institutionen, denen die Spezialbibliotheken zugeordnet sind, ist ihr Öffentlichkeitscharakter meist eingeschränkt. Das wichtigste Forum der Zusammenarbeit ist die Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken e.V. (AspB)/Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband.

Bibliotheksverbände

Eine Vielzahl von Organisationen faßt aufgrund unterschiedlichster Kriterien Bibliotheken zusammen: So gibt es berufliche und regionale Zusammenschlüsse, solche getrennt nach Bibliothekstypen und Bibliotheksgrößen usw.; der bedeutendste ist der *Deutsche Bibliotheksverband e.V. (DBV)*. Ihm haben sich die meisten öffentlichen Bibliotheken, alle (mit Ausnahme der bayerischen) Hochschulbibliotheken und viele Spezialbibliotheken angeschlossen. Der DBV gliedert sich intern nach Bibliothekstypen und Bundesländern.

43 Vgl. hierzu: Hacker (1992), S. 145f.

44 Vgl. hierzu: DBS 1996, Teil D, S. 170.

45 Vgl. hierzu: DBS 1996, Teil C, S. 5.

46 DIN EN ISO 2789: 1995-02, S. 2.

47 Vgl. hierzu auch (Unter-)Kapitel 3.2.2.

Vier Personalverbände bieten sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bibliotheksbereich an: der *Verein der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken e.V. (VBB)* für die Bibliothekare des öffentlichen Bibliothekswesens, der *Verein Deutscher Bibliothekare e.V. (VDB)* für den höheren Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken, der *Verein der Diplombibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V. (VdDB)* für den gehobenen Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken und der *Bundesverein der Bibliotheksassistenten/innen und anderer Mitarbeiter/innen an Bibliotheken e.V. (BBA)* für den mittleren Dienst an wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken.

Die wichtigsten Verbände waren bis 1988 in der *Deutschen Bibliothekskonferenz (DBK)* zusammengeschlossen: Neben den Personalverbänden⁴⁸ und dem DBV gehörten zu ihr die Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) und der Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen (VdB NW). Auf einem Bibliothekskongreß in Berlin wurde 1988 beschlossen, die "Deutsche Bibliothekskonferenz" aufzulösen. An deren Stelle trat im März 1997 die *Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB)*.⁴⁹ Diese soll die unterschiedlichen Verbandsaktivitäten stärker zentralisieren und damit zu einer besseren Artikulierung nach außen führen.

2.1.3 Träger und Kosten des Bibliothekswesens

Der überwiegende Teil aller Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland wird von der öffentlichen Hand finanziert und verwaltet. Hierin spiegelt sich das bundesdeutsche Staatsprinzip des kooperativen Föderalismus wider. Die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände formuliert selbstbewußt:

"Bibliotheken zu schaffen und zu betreiben stellt eine öffentliche Aufgabe von großer gesellschaftlicher Bedeutung dar. Sie werden deshalb zu über 90% von der öffentlichen Hand finanziert... Alle Unterhaltsträger sind verpflichtet, die Bibliotheken finanziell, personell und räumlich in ausreichendem Maß mit Mitteln auszustatten."⁵⁰

In derselben Veröffentlichung werden 1,251 Milliarden DM als Ausgabensumme (Personal und Benutzung) allein für den Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken genannt.⁵¹ Für die öffentlichen Bibliotheken werden etwa 1,3 Milliarden DM an laufenden Ausgaben aufgeführt, von denen 91% die öffentliche Hand trägt

48 Der BBA gehörte der Deutschen Bibliothekskonferenz nicht an.

49 Vgl. hierzu: Peters (1988,) S. 458f.

50 Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (1994), S. 3.

51 Ebenda, S. 89.

(9% werden von den Trägern der restlichen Einrichtungen - Kirchen und "Sonstige" - aufgebracht).⁵² Dies bedeutet im Ergebnis, daß der "Konzern 'Bibliothekswesen'" in Deutschland mit seinen mehr als 15.000 Bibliothekseinrichtungen unterschiedlichster Größenordnung und Provenienz, darunter etwa 8.000 öffentliche Bibliotheken, die ehren- oder nebenamtlich betrieben werden, für Personal, Erwerb und Betrieb mehr als 2,5 Milliarden DM an jährlichen Finanzmitteln benötigt.⁵³

Insgesamt ist davon auszugehen, daß die genannten Summen auf unzureichenden statistischen Daten beruhen, da nur Angaben der Teilnehmer der jährlich vom Deutschen Bibliotheksinstitut durchgeführten Erhebung zur deutschen Bibliothekstatistik berücksichtigt und hochgerechnet wurden.⁵⁴ Aufgrund der recht geringen Rückmeldequote der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken - nur etwa 30% Beteiligung der Spezialbibliotheken im Unterschied zu den Universitäts-, Fachhochschul- und öffentlichen Bibliotheken - ist davon auszugehen, daß die tatsächlichen Summen höher anzusetzen sind.⁵⁵

An dieser Stelle sei ein kurzer Blick auf den gesamteuropäischen Rahmen erlaubt (Stand 1993).

"Betrachtet man nur die 12 Mitgliedsländer der Europäischen Gemeinschaft, dann ergeben sich folgende Zahlen. In den öffentlichen Bibliotheken der Gemeinschaft stehen 1,2 Milliarden Bücher zur Verfügung. Knapp 200.000 Beschäftigte arbeiten in etwa 75.000 Bibliotheken aller Größenordnungen, 20.000 davon in mittleren und großen Bibliotheken. Von den etwa 330 Millionen Einwohnern der EG sind 23% registrierte Bibliotheksbenutzer. Die jährlichen Ausgaben für Bibliotheken liegen bei knapp 9,0 Milliarden DM. Von den Ausgaben beziehen sich 1,7 Milliarden DM auf Erwerbungsmittel."⁵⁶

52 Ebenda, S. 75.

53 Ebenda. Vgl. auch Neubauer (1994). Neubauer zitiert eine niedrigere Einschätzung: "Die Bibliotheken in Deutschland sind in einem 1992 im 'Bibliotheksdienst' erschienenen Aufsatz als 'Konzern' mit 30.000 Mitarbeitern und 1,5 Milliarden Umsatz bezeichnet worden." Ebenda, S. 868.

54 Vgl. hierzu: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (1994), S. 74.

55 Die Summen müssen wahrscheinlich um etwa 15% erhöht werden. Nach einer ersten Schätzung ist der zusätzliche Betrag für laufende Ausgaben mit etwa 400 Millionen DM für Personal und Erwerb anzusetzen; dies unter Bezugnahme auf die Kostenberechnungen für jenes Drittel der Spezialbibliotheken, das Rückmeldedaten im Rahmen der Deutschen Bibliotheksstatistik lieferte. Vgl. hierzu: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (1994), S. 74.

56 Lehmann (1993), S. 63f.

2.1.4 Politische Richtlinien für das Bibliothekswesen

An Versuchen zur umfassenden Strukturierung des öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliothekswesens in der Bundesrepublik Deutschland mangelte es nicht; deren erster: der sog. *Bibliotheksplan '73* (1973). In ihm wurde die Idee einer flächendeckenden Informations- und Literaturversorgung der Bevölkerung zu einem Konzept festgeschrieben, dem sog. *Bibliotheksnetz*. In diesem Netz war jeder Bibliothek eine spezifische Aufgabe für ihren typischen Benutzerkreis zugedacht. Neben dieser umfassenden Konzeption enthielt der "Bibliotheksplan" Standards für Ausstattung, Personal- und Raumbedarf, Geräteausstattung sowie Art und Umfang der Bestände. Daß diese bis heute noch nicht erfüllt werden konnten und es nicht zur vollständigen Umsetzung der Konzeption kam, ist im wesentlichen dem Fehlen eines entsprechenden Finanzierungsplans geschuldet. Überdies war der "Bibliotheksplan" nicht von einem offiziellen Beratungsgremiums für Bund und Länder erarbeitet worden; er blieb deshalb für Politik und Administration auf den unterschiedlichen Ebenen (s.u.) völlig unverbindlich.

Mehrere Gutachten und Absichtserklärungen bestimmen bis in die heutige Zeit hinein die Richtlinien für die gegenwärtige Bibliothekspolitik. Zwei Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) mit den Titeln "Kommunale Öffentliche Bücherei" (1964) und "Öffentliche Bibliothek" (1973) legitimieren die öffentliche Bibliothek als kommunale Kultur- und Bildungseinrichtung und beschreiben deren Aufgabe, Organisation und Ausstattung.

Als nächstes sind hier die vom Bibliotheksausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) erarbeiteten *Empfehlungen zum Aufbau regionaler Verbundsysteme und zur Einrichtung regionaler Bibliotheksnetze* aus dem Jahr 1979 und die *Vorschläge zur Weiterentwicklung der Verbundsysteme unter Einbeziehung lokaler Netze* von 1986 zu nennen. Beide zielen überwiegend auf die wissenschaftlichen Bibliotheken.

Weitere bibliothekspolitische Leitlinien setzten die *Empfehlungen zum Magazinbedarf wissenschaftlicher Bibliotheken* des Wissenschaftsrates aus dem Jahr 1986. Darin wird u.a. vorgeschlagen, zur Begrenzung des Magazinbedarfs der örtlichen Bibliotheken regionale Archivbibliotheken einzurichten, die selten nachgefragte Titel bereithalten. Der Wissenschaftsrat setzt in seinen Empfehlungen voraus, daß die Bestände an den Bibliotheken durch online-verfügbare EDV-Kataloge überregional erschlossen werden können.⁵⁷ Die Empfehlungen wurden in der bibliothekarischen Fachöffentlichkeit recht kontrovers diskutiert. Die in

⁵⁷ Vgl. hierzu: Wissenschaftsrat (1986), S. 41.

Sektion 4 des DBV zusammengefaßten wissenschaftlichen Bibliotheken lehnten in einer Stellungnahme diese Empfehlung in der vorliegenden Fassung ab.⁵⁸

Akzente setzte auch das *Fachinformationsprogramm 1985 - 1988 der Bundesregierung* von 1985, obwohl diese Orientierungslinien nicht direkt auf das Bibliothekswesen abzielten und im übrigen die öffentlichen Bibliotheken darin weitgehend unberücksichtigt blieben.

Der jüngste Versuch, das Informationswesen in der Bundesrepublik programmatisch zu prägen und entsprechend gestalterisch zu wandeln, wird mit einem Drei-Jahres-Programm der Bundesregierung⁵⁹ unternommen. Dieses wurde unter der Devise "Information als Rohstoff für Innovation" ("IRI") am 14.8.1996 auf den Weg gebracht und soll mit einem Finanzvolumen von 1,9 Milliarden DM im deutschen Planungsraum die Voraussetzungen für die "globale digitale Bibliothek" schaffen. Sein Ziel: Wissenschaftlich-technische Information soll standardmäßig in digitalisierter Form und multimedial am Arbeitsplatz jedes einzelnen Wissenschaftlers und Technikers zur Verfügung stehen.

2.2 Arbeitsorganisation

2.2.1 Determinante "Öffentlicher Dienst"

Mehr als 90% aller wissenschaftlichen Bibliotheken sind Einrichtungen oder Zuwendungsempfänger des öffentlichen Dienstes.⁶⁰ Entsprechend gelten für sie auch dessen Regeln und Prinzipien: Dienstrecht, Haushaltsrecht und Hierarchiestrukturen.

Als öffentlichen Dienst bezeichnet die Brockhaus-Enzyklopädie

"alle Personen, die für den Staat oder sonstige Träger öffentlicher Verwaltung bzw. öffentlicher Aufgaben bei Bund, Ländern, Gemeinden oder sonstigen Einrichtungen (...) des öffentlichen Rechts tätig sind."⁶¹

Das Beamtenverhältnis ist aufgrund verfassungsrechtlicher Vorgaben

58 Vgl. hierzu: Kehr/Sontag (1986), S. 1038.

59 Information als Rohstoff für Innovation. Programm der Bundesregierung 1996 - 2000. Bonn, 1996.

60 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 2.1.3.

61 Brockhaus-Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden (1991), S. 118.

"öffentlich-rechtlich organisiert und durch eine Pflichtbindung charakterisiert (...), während Angestellte und Arbeiter in einem privatrechtlich geregelten Beschäftigungsverhältnis stehen."⁶²

Beamtenrecht wie öffentliches Tarifrecht haben sich im Laufe der Entwicklung einander angeglichen. Die Anpassung, so H. Lecheler, betreffe indes nicht nur rechtliche Regelungen, sondern auch die "*Mentalität*" der Bediensteten.⁶³

Der öffentliche Arbeitgeber erwartet von Beamten wie Angestellten - wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung - die Erfüllung zweier zentraler Verpflichtungen:

- *Treuepflicht* bzw. Verfassungstreue,
- *gewissenhafte* bzw. "*hingabevolle*" *Diensterfüllung*.

Bediensteten beider Gruppen können auf der Grundlage unterschiedlicher Regelungen "hoheitsrechtliche Befugnisse" übertragen werden. Bibliothekarinnen und Bibliothekaren als Angehörigen des "mittelbaren" öffentlichen Dienstes, der im engeren Sinne nicht als "Eingriffsverwaltung" verstanden wird, dürften allerdings lediglich in Ausnahmefällen (z.B. zur Wahrung des kulturellen Erbes) hoheitsrechtliche Befugnisse übertragen werden.⁶⁴

Beamte besitzen *kein Streikrecht*; auch für Angestellte des öffentlichen Dienstes kann Streikverbot erteilt werden. Im Gegenzug bindet sich der Staat als Dienstherr seiner Arbeitnehmerschaft gegenüber durch eine besondere *Fürsorgepflicht*. Diese umfaßt für Beamte und ihre Familien u.a. die Unterhaltszahlung und die Versorgung (*Alimentationsprinzip*) sowie die Beitragsfreiheit für die gesetzliche Renten- und Arbeitslosenversicherung. Angestellte sind durch Zusatzversicherungen (VBL, VBLU), deren Beiträge zu hohen Anteilen vom Dienstherrn geleistet werden, diesem Leistungsniveau angeglichen. Beide Gruppen genießen ein in der Privatwirtschaft nicht praktikierbares Maß an *Kündigungsschutz*. Beamte werden auf *Lebenszeit* ernannt, ein Rechtsanspruch, der nur durch eindeutig definierte Regelverletzungen oder aufgrund strafrechtlicher Sachverhalte erlischt.

62 Lecheler (1996), S. 718.

63 Ebenda, S. 748.

64 In den neuen Bundesländern werden Bibliothekarinnen und Bibliothekare an von der öffentlichen Hand getragenen wissenschaftlichen Bibliotheken fast durchgängig im Angestelltenverhältnis beschäftigt. Dieser Befund macht deutlich, daß die Ausübung bibliothekarischer Tätigkeit im öffentlichen Dienst nicht zwingend als hoheitliche Staatsaufgabe verstanden werden muß.

Angestellte sind nach fünfzehnjähriger Beschäftigung faktisch unkündbar, mit der auch für Beamte geltenden eben genannten Einschränkung.

Die *Laufbahnordnung* des öffentlichen Dienstes ist eine

"Kombination des Leistungsprinzips mit dem Lebenszeitgrundsatz und der rechtsstaatlichen Formalisierung des Beamtenverhältnisses..."⁶⁵

Sie gehört zu den fundamentalen Ordnungsprinzipien des Berufsbeamtentums. Die Laufbahngruppen im Angestelltenbereich gliedern sich analog zu denen der Beamten. Unterschieden wird zwischen oberen, mittleren und unteren Beamten bzw. einfachem und mittlerem, gehobenem und höherem Dienst. Abgesehen von spezifischen Ausnahme- und Übergangsregelungen gilt das *Laufbahnprinzip* für beide Arbeitnehmergruppen. Innerhalb dieser wiederum gelten *Regelbeförderung* und *Bewährungsaufstieg* im Rahmen genau definierter Grenzen.

Hierarchie ist ein "Strukturelement" und "Bauprinzip" der öffentlichen Verwaltung und der Exekutive.⁶⁶ Mit Blick auf die historischen Wurzeln formuliert U. Müller zugespitzt:

"Das traditionelle Leitbild der Verwaltung ist aufgrund seiner Geschichte stark geprägt durch den hierarchischen Aufbau des Militärs."⁶⁷

Die hierarchische Struktur bedingt auch eine Weisungshierarchie, die an laufbahnzugeordnete Positionen und mit diesen verbundene Anweisungsbefugnisse und Vollmachten gekoppelt ist. Die unvermeidbare Spannung zwischen hierarchischem Prinzip, Weisungshierarchie und Weisungsbefugnissen einerseits und der im Zuge von Reform- und Effizienzbedarf immer nachdrücklicher vorgebrachten Forderung nach Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum subalternen Akteure andererseits wird von Verfassungs- und Verwaltungsjuristen durchaus kritisch diskutiert - wenngleich ohne erkennbare praktisch-operationale Folgen für den Arbeitsalltag.

Das Thema "Öffentlicher Dienst", dessen Arbeitsweise und Strukturen lösen im wissenschaftlichen Diskurs ebenso wie in der öffentlichen Berichterstattung häufig ein Echo aus, das von kritischer Distanz über variantenreiche Benennungen der Defizite bis zu tiefer Skepsis reicht. Eine paradigmatische Auswahl:

65 Lecheler (1996), S. 762.

66 Vgl. hierzu: Loschelder (1996), S. 521.

67 Müller (1995), S. 11.

"Deutschlands Bürokraten arbeiten ineffizient und sind in vielen Fällen zu gut bezahlt."⁶⁸

Sie seien ineffizient, nicht ziel- sondern regelorientiert und unflexibel:

"Hierarchische Strukturen bestimmen den Alltag des öffentlichen Dienstes auch dort, wo Kooperation die weitaus effektivere Form der Problembearbeitung wäre."⁶⁹

Die Autoren kritisieren hierarchisches Denken, das Laufbahnprinzip, mangelnde Leistungsanreize, unzureichende Kooperation, fehlende Problemnähe und fassen zusammen, daß "die Verwaltung vielfach zu einem Hemmnis gesellschaftlicher Entwicklung geworden" sei.⁷⁰ Das öffentliche Dienstrecht sei gar "ein Motivations- und Leistungskiller ersten Ranges", so das vernichtende Urteil des Präsidenten des hessischen Landesrechnungshofes.⁷¹ Zu einer ähnlich Einschätzung gelangen M. Oppen und A. Wegener in ihrer Analyse der Innovationsfähigkeit deutscher Kommunen:

"Das Prinzip des Berufsbeamtentums wirkt in seiner Praxis demotivierend auf Beschäftigte; erhebliche Schwächen sind auch im Führungsbereich festzustellen."⁷²

Auch aus dem Bibliothekswesen melden sich kritische Stimmen zu Wort. W. Krueger geißelt in seinem Vortrag vor dem 82. Deutschen Bibliothekartag

"gewachsene Hierarchien, überholte Tätigkeitsbeschreibungen und ein über Jahrzehnte festgezurrtes Angestellten- und Beamtenbild."⁷³

Mit Nachdruck fordert Krueger ein flexibles Laufbahnsystem und die Infragestellung des hierarchischen Prinzips.

Zahlreiche weitere Autorinnen und Autoren befassen sich mit den Strukturen und Arbeitsweisen, den Kosten, dem Haushaltsrecht und der Personalwirtschaft des öffentlichen Dienstes, aber auch mit den in diesem Umfeld geprägten Einstellungen und Verhaltensweisen der Akteure - und dies seit Jahrzehnten.⁷⁴

68 Die Wirtschaftswoche, Februar 1992, zit. n. Bäumer/Erd (1993), S. 43.

69 Ebenda.

70 Ebenda, S. 47.

71 Müller (1995), S. 13.

72 Oppen/Wegener (1997), S. 169.

73 Krueger (1992), S. 474.

74 Verwiesen sei hier nur auf Klages (1990), Klages/Schäfer (1985), Hilbert/Stöbe (1993) und Mohn (1993). Auch in der öffentlichen Berichterstattung wird mit herber Kritik an der

Die Reformbedürftigkeit der Institutionen und der Arbeitsweise des öffentlichen Dienstes ist daher seit langem auch Thema der *politischen* Diskussion. "Der Öffentliche Dienst soll reformiert werden. Darüber besteht Konsens", stellten T. Ellwein und R. Zoll bereits zu Anfang der siebziger Jahre fest.⁷⁵

"Seine Reform soll Teil einer grundlegenden Verwaltungsreform sein oder sie sogar einleiten. Die Verwaltungsreform soll unter sich wandelnden Bedingungen Leistungsfähigkeit und Führbarkeit der Verwaltung sichern."⁷⁶

Die Schaffung von Voraussetzungen für Effizienz und Steuerbarkeit der Verwaltung mit dem Ziel der Kostenreduktion des öffentlich-administrativen Systems bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung seiner "Produkte" ist das zentrale Anliegen des *New Public Management* (NPM), das die aktuelle Diskussion zur Reform des öffentlichen Dienstes, vor allem der *kommunalen* Leistungseinrichtungen, prägt. Seine deutsche Variante ist seit Beginn der neunziger Jahre als *Neues Steuerungsmodell* (NSM) Gegenstand vielfältiger Reformbemühungen auf kommunaler Ebene und Thema des fachwissenschaftlichen Diskurses.⁷⁷

New-Public-Management-Konzepte intendieren eine

"Neuverteilung der Aufgaben zwischen öffentlichen und privaten Leistungsproduzenten (...) sowie eine generelle Leistungstiefenreduzierung der öffentlichen Hand. Die Gesamtheit der Organisationsprinzipien und Organisationsstrukturen der öffentlichen Leistungserstellung ist auf den Prüfstand gestellt worden..."⁷⁸

Mit dem Verweis auf ausländische Erfahrungen - für die Bundesrepublik wird eine Reformverzögerung von etwa einer Dekade festgestellt - werden *Wettbewerbs-* und

Reformunfähigkeit und -unwilligkeit des öffentlichen Dienstes nicht gespart. Zwei Beispiele für viele: K. Harpprecht (1996) befindet: "Teuer und ineffizient - Deutschlands öffentlicher Dienst plündert das Land." Ebenda, S. 264. Und der Leiter der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsreform (KGSt), G. Banner, spricht mit Bezug auf die Kommunalverwaltung in Deutschland von der "organisierten Unverantwortlichkeit". Vgl. hierzu: Hilbert/Stöbe (1993).

75 Vgl. hierzu: Ellwein/Zoll (1973), S. 13.

76 Ebenda.

77 Vgl. hierzu auch die Arbeiten und Aktivitäten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsreform (KGSt). Forschungen am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung befassen sich gleichfalls mit Reformfordernissen und Reformperspektiven des öffentlichen Dienstes. Vgl. hierzu: Naschold (1995), Naschold et al. (1997), Oppen/Wegener (1997).

78 Oppen/Wegener (1997), S. 151.

Kundenorientierung als "dynamisierende Triebkräfte des Wandels"⁷⁹ hervorgehoben, wird ihre zentrale Bedeutung als Impulse und Stimuli im Kontext organisatorischer und organisationssozialer Lernprozesse betont.

Da diese Reforminitiativen und -modelle in der Bundesrepublik zunächst auf kommunaler Ebene auf den Weg gebracht werden und eine umfassende Reform des gesamten öffentlichen Dienstes, wie sie vor 25 Jahren vorgesehen war, bislang ausbleibt, sind es vor allem die *öffentlichen* (und nicht so sehr die wissenschaftlichen) Bibliotheken, die als Teil des kulturellen Dienstleistungsangebots der Kommunen von den Reformbemühungen erfaßt werden. Die Reformimpulsen gegenüber eher "offene" und experimentierfreudige Situation in öffentlichen Bibliotheken (allen voran in Paderborn und Gütersloh) bezeugt dies;⁸⁰ auch die engagierten Projekte der Bertelsmann-Stiftung zu Mitarbeiterbefragungen, Betriebsvergleichen und Strukturreformen in diesem Bereich bestätigen diesen Befund.

Unterschiedliche Einschätzungen ergeben sich zur Frage, wie die Umsetzung der Reformen vorangebracht werden kann: ob initiativ als "Anstoß von oben" mit entsprechenden "Irritationskosten" oder als ein konsensueller Prozeß auf breiter Ebene, der alle Beteiligten einbezieht. Die Erfolgswahrscheinlichkeit des jeweiligen Prozedere läßt sich nicht allgemeinverbindlich vorhersagen; die Organisations-, Situations- und Akteursspezifika begründen je andere Vorgehensweisen und zeitigen auch unterschiedliche Ergebnisse.

Ein durchaus als spektakulär zu bezeichnender Bericht des Landesrechnungshofes Baden-Württemberg über erfolgreiche Behörden⁸¹ richtet den Blick hingegen unmißverständlich auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Innovationsorientierung, Arbeitseffizienz *und* Mitarbeiterorientierung am Beispiel der Arbeitsweise und des internen Umgangs in einer Reihe von Behörden und Ämtern dieses Bundeslandes. Als Erfolgsfaktoren in 13 Dienststellen der Landesverwaltung werden sogenannte "weiche" Komponenten identifiziert. Zu diesen zählen "Betriebsklima", "Führungsstil", "kooperative Führung", "kreativer Arbeitsstil", "starke Bürgerorientierung" und "Motivation".⁸²

Unter den überprüften Einrichtungen waren "klassische" staatliche Dienststellen wie das Beschußamt Ulm, das Landesbergamt, das Amt für Landwirtschaft, Landschafts- und Bodenkultur, das Hochbau- und Universitätsbauamt Ulm, das Vermessungsamt Tuttlingen und das Finanzamt Biberach. Deren Aufgabenstellung hätte eher bürokratisches Rollenverständnis der Akteure, undurchschaubare Ar-

79 Ebenda, S. 153.

80 Vgl. hierzu auch (Unter-)Kapitel 2.4.4 dieser Untersuchung.

81 Vgl. hierzu: Landtag von Baden-Württemberg (1994).

82 Ebenda, S. 5.

beitsweise, starres Behördenverfahren und entsprechende Mentalitäten erwarten lassen als situationsangemessenes Handeln. Nach Vor-Ort-Erhebungen, Kundenbefragungen und Interviews kommt der Landesrechnungshof zu einer Positivliste erfolgreich arbeitender Behörden, deren Stärke in folgender Beurteilung zusammengefaßt wird:

"Der Erfolg jeder Behörde ist abhängig von den Einstellungen und dem Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters; hierfür sind maßgeblich die sozialen und integrativen Fähigkeiten der jeweiligen Führungskräfte verantwortlich."⁸³

Als bestimmende innerorganisatorische Gestaltungskomponenten werden genannt: Information und Einbindung der Mitarbeiterschaft, partnerschaftliche Führung und Gewährung von Handlungsspielräumen, Transparenz und Kommunikation. Engagement, Kreativität, Innovativität und Kundennähe seien im wesentlichen in einem derartigen vertikalen innerbetrieblichen Umgang der Akteure miteinander begründet.⁸⁴

Der in diesem Fallbeispiel⁸⁵ präsentierte Ansatz setzt darauf, *innerhalb gegebener Strukturen* mittels partizipativer und kooperativer Angebote der Verantwortungsträger Leistungs- und Innovationspotentiale zu wecken und nachhaltig zu stimulieren. Dies soll der innerorganisatorischen Kooperation ebenso zugute kommen wie den Kunden- und Umweltanforderungen der jeweiligen Einrichtung.

Als eher gering schätzen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Arbeitskreises wissenschaftlicher Bibliotheken in Hessen⁸⁶ die Chancen ein, innerhalb der Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes reformerische Ansätze zu implementieren. Ihnen geht es in erster Linie um die Einführung qualifizierter Mischarbeitsplätze im Zusammenhang mit der Ausweitung EDV-gestützter Arbeiten. Hiermit verbinden sie die Rückführung hierarchischer Strukturen, erweiterte Entscheidungskompetenzen für die Mitarbeiterschaft sowie die Ausweitung innerbetrieblicher Kommunikation und sozialer Interaktion. Dennoch sehen sie keine Alternative für diesen Weg, denn

83 Ebenda, S. 32.

84 Vgl. hierzu auch die Ausführungen in (Unter-)Kapitel 2.5.4 der vorliegenden Untersuchung.

85 Auf die Studie verwies der Vorsitzende des Deutschen Bibliothekartages 1997, B. v. Egidy, in seiner Eröffnungsrede: "Von den darin genannten 10 Faktoren halte ich Zielklarheit, Mitarbeiterinformation, Wir-Bewußtsein, Handlungsspielräume und partnerschaftliche Führung für besonders wichtig." Egidy (1997), S. 13. Weitere Verweise auf die Ergebnisse der baden-württembergischen Studie hat der Autor der vorliegenden Untersuchung im bibliothekarischen Schrifttum nicht ausmachen können.

86 Vgl. hierzu: ÖTV-Arbeitskreis Hebis (1991).

"Natürlich können wir nicht auf ein neues Recht des öffentlichen Dienstes warten, (...) es ist auch innerhalb des gegebenen Rahmens möglich, anders zu arbeiten."⁸⁷

Die Autorinnen und Autoren nehmen - bei resignativer Grundeinschätzung - eine bewußt zweckoptimistische Position ein:

"Die alten erstarrten Verwaltungsstrukturen wirken demotivierend. (...) nur noch wenige 'Unerschrockene' (haben) längerfristig den Mut, querzudenken und zu handeln."⁸⁸

Der Direktor der Universitätsbibliothek Tübingen, B. Stutte, hingegen zeigt größere Zuversicht. Er erachtet die Voraussetzungen zur Praktizierung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils in wissenschaftlichen Bibliotheken als Einrichtungen des öffentlichen Dienstes im Vergleich zu anderen Behörden als sehr günstig. Er bewertet nicht nur das hohe Ausbildungsniveau und die langjährige Betriebszugehörigkeit des Personals als kooperationsförderliche Rahmenbedingungen, sondern auch

"die Offenheit der Bibliothek für eine - meist viele Tausende von Menschen zählende - Benutzerschaft, die die Flexibilität und Kommunikationsbereitschaft des Bibliotheksorganismus täglich neu herausfordert und trainiert."⁸⁹

Die wenigen Beispiele sollen genügen, um den Rahmen und das Spannungsfeld aufzuzeigen, in dem sich reformerische Initiativen innerhalb der institutionellen, strukturellen und (bezogen auf die Akteure) habituellen Gegebenheiten öffentlich-rechtlicher Einrichtungen bewegen.

Auch wenn - wie vielfach nachgewiesen - Starrheit und Intransigenz des bürokratischen Systems demotivieren, Status-quo-Mentalitäten begünstigen, vorschriftsorientierte Regeleinhaltung und Passivität fördern, dagegen Flexibilität, Problemlösungsorientierung und Initiativbereitschaft behindern, verweisen die aufgeführten Beispiele⁹⁰ darauf, daß durchaus Interpretations- und "experimentelle" Spielräume vorhanden sind, die allerdings oft unterschätzt werden. Ein entscheidender Aspekt hierbei ist das Ausmaß der "Engführung" interpretatorischer Spielräume der zentralen Regelwerke des öffentlichen Dienstes, unter diesen des

87 Ebenda, S. 33.

88 Ebenda.

89 Stutte (1992), S. 215.

90 Es handelt sich um eine gezielte Auswahl im spezifischen Kontext dieses (Unter-)Kapitels, weitere Beispiele, deren kontextuelle Bezüge Modernisierungsprozesse - wenn auch nicht ohne Widerstände - ermöglich(t)en, sind in (Unter-)Kapitel 2.4.4 genannt.

Bundesangestelltentarifs (BAT), der oft als Instrument und Beleg eingeschränkter Handlungsspielräume im Personaleinsatz herangezogen wird.

Interpretationsmacht in Sachen Auslegung des BAT besitzt indes nicht allein die Arbeitgeberseite, mag sie in "klassischer" hierarchischer Umgebung auch nicht notwendigerweise an der Ausweitung schwer kontrollierbarer Spielräume ihrer "Untergebenen" (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) interessiert sein. Eine solche Interpretationsmacht kommt faktisch ebenso den jeweiligen Arbeitnehmervertretungen zu: Im Interesse ihrer Klientel ist ihr Blick nicht unbedingt auf die Entwicklungsbedürfnisse und Effizienzerfordernisse der Organisation als Ganzer gerichtet.

Auf zwei "dynamisierbare" Aspekte des Bundesangestelltentarifs sei verwiesen, deren Handhabung im Zuge spezifischer Aushandlungen durchaus flexible innerorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet:

- das Ausmaß der Kongruenz von Tätigkeitsmerkmalen und Vergütungsgruppe,
- das Kriterium und Erfordernis "selbständiger Leistungen".

Was das Kriterium "*Kongruenz von Tätigkeitsmerkmalen und Vergütungsgruppe*" betrifft, so sind hier die Spielräume größer, als gemeinhin angenommen wird:

"Die gesamte auszuübende Tätigkeit entspricht den Tätigkeitsmerkmalen einer Vergütungsgruppe, wenn *zeitlich mindestens zur Hälfte* Arbeitsvorgänge anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale dieser Vergütungsgruppe erfüllen." (Hervorhebung G. P.)⁹¹

Nach dieser Definition sind, gemessen an der jeweiligen Vergütungsgruppe, höher- und niederwertige Tätigkeiten bis zur Hälfte der die Einstufung begründenden Gesamttätigkeit möglich. Damit eröffnen sich recht flexible Einsatzmöglichkeiten des Personals, gerade auch unter dem Aspekt von Arbeitsvielfalt und Mischarbeit.

Das Kriterium "*Selbständigkeit*", d.h. eigenverantwortliche Handlungsfähigkeit, spielt im BAT bei der Definition der Vergütungsgruppen - beginnend mit den Hilfssachbearbeiter-Tätigkeiten - eine zentrale Rolle.⁹² Die Erbringung "selbständiger Leistungen" bzw. die Fähigkeit hierzu wird von der Vergütungsgruppe VIb (Fallgruppe 1a) aufwärts als substantielles Unterscheidungskriterium zu den nied-

91 BAT (1996), Teil I, § 22.

92 Formale Voraussetzung ist eine entsprechende Fachqualifikation ("gründliche und vielseitige Fachkenntnisse"), durch Schul-, Fachschul- oder Hochschulabschluß nachgewiesen. Der Grad der individuellen, für die Ausübung der angestrebten Position nicht erforderlichen und über diese hinausgehenden Qualifikation ist für die Eingruppierung ohne Belang.

rigeren Vergütungsstufen eingeführt. Selbständiges Handeln definiert sich danach durch drei Kriterien:

- geistige Initiativebereitschaft (Problemerkennung),
- Auswahl eigenständiger und sinnvoller Verfahrens- und Handlungsalternativen (Lösungsverhalten/Wegauswahl),
- eigenständige Vorlage eines Resultats/Ergebnisses⁹³.

Das Ausmaß der selbständigen arbeitsbezogenen Verhaltens- und Handlungserfordernisse erweitert sich auf der Grundlage dieser Definition mit dem Grad der jeweiligen Verantwortung ("verantwortungsvolle Tätigkeit") sowie dem Schwierigkeits- und Bedeutungsgrad der Tätigkeit. Je höher die genannten, um so höher auch die Vergütungsgruppe.⁹⁴

Unübersehbar: die Bedeutung des Aspekts "Selbständigkeit" als zentrales Einstufungskriterium des Bundesangestelltentarifs - neben fachlichen Voraussetzungen und entsprechenden Nachweisen. Da Selbständigkeit bzw. "selbständige Leistungen" nur *formal* definiert werden, d.h. unabhängig von der konkreten Aufgabe, von Zuständigkeitsbereichen, der Organisationsstruktur, personellen Konstellationen usw. - und auch nur dies kann der Sinn eines solchen bundeseinheitlichen Regelwerks sein -, ist die Interpretation dieses Begriffs und seine Ausfüllung zwangsläufig uneinheitlich. Beurteilende Instanz für die Definition "selbständiger Tätigkeit" ist die Arbeitgeberseite. Subjektive Faktoren fließen in die Interpretation dieses Begriffs ebenso ein wie strukturelle Gegebenheiten, Gewohnheitsrechte und - möglicherweise - innerorganisatorische Aushandlungen.

Festzuhalten bleibt, daß die Definitionen und Festlegungen des BAT den Forderungen nach einem höheren Maß an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten auf der operationalen Ebene, besonders bei der Sachbearbeitung, nicht entgegenstehen. Der BAT verzichtet wohlweislich auf Kriterien wie Pflichterfüllung, Ein- und Unterordnungsbereitschaft, die eher hierarchisch ausgelegt sind, institutionelle Zwecke überbetonen und vom Einzelakteur Einordnung verlangen. Wenn dennoch immer wieder die Strukturen des öffentlichen Dienstes als Reformhemmnis herausgestellt werden, dürfte dies eher auf institutionelle Verkrustungen und das Beharren auf traditionelle Verfahren verweisen. Hierzu zählen die Nichtinanspruch-

93 Vgl. hierzu: BAT (1996); dort heißt es zur Vergütungsgruppe VIb:

"Selbständige Leistungen erfordern ein den vorausgesetzten Fachkenntnissen entsprechendes selbständiges Erarbeiten eines Ergebnisses unter Entwicklung einer eigenen geistigen Initiative; eine leichte geistige Arbeit kann diese Anforderung nicht erfüllen." Ebenda, S. 35.

94 Vgl. hierzu die Anforderungen des BAT, aufsteigend von VIb bis I.

nahme von Spielräumen, weitverbreitete Inflexibilität auf allen Seiten und geringe Risikobereitschaft von Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft.

Die hierarchisch geprägte und aufgrund der Regelungsdichte häufig restriktiv erscheinende Arbeitsumgebung "öffentlicher Dienst" bietet durchaus Spielräume für Interpretation und Flexibilisierung. Deren Umfang hängt ab von innerinstitutionellem Umgang, Strukturverhaftungen, Akteurskonstellationen und "politischen" Rahmenbedingungen. Je nach Situation und Konstellation eröffnen sich entsprechende dispositive Gestaltungsmöglichkeiten.

2.2.2 Werkstückzergliederung als Arbeitssegmentierung

Die einzelnen Gruppen von Bibliotheken zeichnet eine verhältnismäßig einheitliche Arbeitsorganisation aus.⁹⁵ Typisch für die bibliothekarische Arbeitsorganisation an wissenschaftlichen Bibliotheken ist die Zergliederung der Werkstückbearbeitung in Einzelprozesse. Die drei Hauptsegmente⁹⁶ hierbei:

- Erwerbung,
- (formale und inhaltliche) Erschließung,
- Vermittlung, d.h. kundennahe Tätigkeiten wie Benutzung und Information.

Im großen und ganzen entspricht die Abteilungsgliederung zumindest mittlerer und größerer wissenschaftlicher Bibliotheken diesem *triadischen* Paradigma. Dies läßt folgenden Befund Ceynowas⁹⁷ gerechtfertigt erscheinen:

"Bibliotheken unterscheiden sich, sieht man auf die Organisation ihrer Arbeit, nur wenig von traditionellen Industriebetrieben. Beiden gemeinsam ist die Zerlegung der Leistungserstellung in eine Vielzahl isolierter Arbeitsschritte. 'Erwerbung', 'Katalogisierung', 'Fachreferat', 'tech-

95 Auch wenn es, wie E. Haß feststellt, "wegen der Vielfalt und Individualität der Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland (...) keine einheitlichen Formen der internen Organisation (gibt)"; die Autorin relativiert jedoch ihr apodiktisches Urteil; es stehe außer Frage, daß sich "für bestimmte Typen von Bibliotheken durchaus gemeinsame Merkmale feststellen" lassen. Vgl. Haß (1997), S. 29. "Im Gegensatz zum Bibliothekswesen als Gesamtheit", so Haß, "bieten die einzelnen Gruppen von Bibliotheken, so auch die Universitätsbibliotheken, in weiten Teilen ein verhältnismäßig einheitliches Bild, was die Organisation anbelangt." Ebenda.

96 Diese typische Trias in der Arbeitsablauforganisation wird in der Praxis durch variierende Zuordnung zusätzlicher Funktionsbereiche - beispielsweise technische Buchbearbeitung, (elektronisch gestützte) Informationsvermittlung - wenn auch modifiziert, so doch nicht grundsätzlich aufgebrochen. Sie bildet weiterhin das Herzstück bibliothekarischer Arbeitsorganisation.

97 Ceynowa (1997b).

nische Buchbearbeitung', 'Ortsleihe', 'Informationsdienste' etc. sind Bezeichnungen für derartige Arbeitsschritte beziehungsweise für die Abteilungen, unter deren Dach sie ausgeführt werden."⁹⁸

Eine derartige Aufsplittung und Zergliederung des Arbeitsprozesses wird in der Terminologie der Wirtschaftswissenschaften als "tayloristisch" bezeichnet.⁹⁹ Obwohl ursprünglich zur Beschreibung von Arbeitsabläufen in der Industrieproduktion eingeführt, erwies sich der Begriff auch als geeignet, auf andere "Leistungserstellungen" angewandt zu werden. In der arbeitspolitischen und industriesoziologischen Diskussion werden heute in einem umfassenden Sinne "tayloristische" Strukturen geortet; dies auf mehreren "Ebenen":

- *fachliche* Differenzierung (Spezialisierung nach Wissensdisziplinen)
- *funktionale* Differenzierung (z.B. in Unternehmen nach dem "klassischen" Funktionsspektrum von Einkauf über Produktion, Marketing, Finanzen bis Verkauf)
- *organisatorische* Differenzierung (z.B. nach Abteilungen, Bereichen usw.)

Die Bezeichnung "tayloristisch" hat - auf heutige Arbeitsabläufe bezogen - eine negative Konnotation: Sie taucht dort auf, wo es um Innovationshemmnisse, Schnittstellenprobleme, starre Produktionsregimes, Verkrustungen usw. geht.

An dieser Stelle sei ein kurzer Exkurs in die jüngste Wirtschaftsgeschichte erlaubt. In den Blick v.a. der Managementlehre gerieten arbeitsorganisatorische Fragen international v.a. seit den beginnenden 80er Jahren. Die ökonomischen Erfolgsmuster der westlichen Industriestaaten gerieten unter starken Druck aus Fernost. Der sog. Japan-Schock traf zuerst die US-amerikanische Elektronik- und die Autoindustrie. Japanische Großunternehmen bedrängten die weltweite Vormacht US-amerikanischer Produzenten. Mit einiger Zeitverzögerung wurde die sukzessive Globalisierung von Handel und Produktion im Zuge der ostasiatischen Wirtschaftsentwicklung auch in Europa spürbar. Allenthalben verlangt wurde die

98 Ebenda, S. 255.

99 Vgl. hierzu: Gablers Wirtschafts-Lexikon (1988), Sp. 1887. Dort heißt es: "... benannt nach → Taylor. (...) Ziel ist die Steigerung menschlicher → Arbeit. Dies geschieht durch die *Teilung der Arbeit* in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur ganz geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs bzw. Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind." (Hervorhebung im Original) Vgl. ebenso: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilband 1 A-H (1993), Sp. 180f.

Ausarbeitung angepaßter unternehmenspolitischer Strategien¹⁰⁰. Die Folge: zahlreiche Untersuchungen über Arbeitsorganisation und Unternehmensführung in Japan.¹⁰¹ Deren Ergebnisse zeigten, daß es zwischen der US-amerikanischen und der japanischen Produktionstechnik keine großen Unterschiede gab. Technisch-operative Gründe konnten den japanischen Wettbewerbsvorteil nicht erklären.¹⁰² Statt dessen war das herkömmliche Verständnis vom Unternehmen neu zu überdenken. Ökonomisch-technische Begründungen für Produktivität mußten ergänzt werden durch Perspektiven, die das Zusammenspiel zwischen Organisation, Technik, Arbeit und Kultur berücksichtigen.

Auf der Grundlage der neuesten Erkenntnisse diagnostizieren Jürgens und Lippert¹⁰³ für den deutschen Produktionssektor unter anderem folgendes:

- Die Produktentstehungssysteme sind wenig dynamisch; Ressourcen sind an einmal festgelegte "alte Aufgaben" gebunden.
- Produzenten- und Technikorientierung rangieren vor Kundenorientierung.
- Die Unternehmen erweisen sich als strukturkonservativ, wo es statt dessen stärker auf Prozeßorientierung und Empowerment zu setzen gälte.

Angesichts dessen und vor dem Hintergrund der globalen "Hyperkonkurrenz"¹⁰⁴ wird umfassende Reorganisation zum Gebot des ökonomischen Überlebens.¹⁰⁵ Als zentrale Stoßrichtungen der universelle Geltung beanspruchenden Reorganisationskonzepte identifizieren Jürgens und Lippert:

- "• die gezielte Überlappung von Tätigkeiten, die im Prinzip aufeinander aufbauen, um Zeit zu sparen (Simultaneous/Concurrent Engineering);
- schnittstellenübergreifende Kommunikation und Kooperation in der Prozeßkette (integrierte Aufgabenbearbeitung z.B. in crossfunktionalen Teams, frühzeitige Berücksichtigung von Erfordernissen nachgelagerter Prozeßschritte); und
- die Fokussierung von Organisation und Arbeitseinsatz-Strategien auf Prozeßketten (Prozeßorientierung)."¹⁰⁶

100 Vgl. hierzu z.B.: Haller et al. (1993).

101 Vgl. hierzu z.B.: Dirks (1995); Ouchi (1981).

102 Vgl. hierzu z.B.: Dülfer (1988), S. 7.

103 Vgl. hierzu: Jürgens/Lippert (1997), S. 65.

104 Vgl. hierzu: Cooper (1995).

105 Erinnert sei an dieser Stelle daran, daß im Informations- und Kommunikationsbereich angesichts globaler Vernetzung (Stichwort: Internet/WorldWideWeb) standortunabhängige "Hyperkonkurrenz" der Anbieter bereits Realität ist.

106 Jürgens/Lippert (1997), S. 67f.

Die beiden Autoren unterstreichen den umfassenden, über den traditionellen Produktionssektor weit hinausreichenden Impetus dieser Entwicklung:

"Damit greifen die neuen Konzepte tief in bestehende gesellschaftliche Strukturen der Arbeitsteilung, der fachlichen Spezialisierung und der organisatorischen Differenzierung ein. Dies wiederum hat weitreichende Folgen für das nationalspezifische arbeitspolitische Institutionensystem sowie für Statusdifferenzierung und gewachsene 'Kulturen' von Verhaltensmustern und Denkorientierungen."¹⁰⁷

Dieser kurze "Blick über den Zaun" auf einige Erkenntnisse im Rahmen des "State of the Art" von Industrie- und Arbeitssoziologie muß hier genügen.

Analogieschlüsse auf das Bibliothekswesen - wie auf andere Dienstleistungsbereiche - drängen sich unwillkürlich auf. Daß hier ein entsprechender Handlungsbedarf besteht, wird durchaus klar gesehen. So benennt etwa Ceynowa ein Paradoxon, das m.E. nicht unwesentlich zu den derzeitigen Problemen des Bibliothekswesens beiträgt:

"Dieser 'Taylorismus' der Bibliotheksarbeit ist ein erstaunliches Phänomen, wenn man bedenkt, daß Bibliotheksmitarbeiter in der Regel hochqualifizierte, durch eine Laufbahnprüfung ausgewiesene und zudem oft auf Lebenszeit 'eingekaufte' Fachkräfte sind. Sind diese Mitarbeiter nicht viel zu wertvoll, um ihre Fähigkeiten auf die dauernde Wiederholung eines und nur eines Arbeitsganges zu verschwenden? Sollte man von ihnen nicht mehr und wichtigeres verlangen, als sich ausschließlich um ein einzelnes Element der Bibliotheksleistung zu kümmern?"

Die Fragmentierung des Leistungsprozesses in eine Vielzahl getrennter Funktionsstellen erzeugt zwangsläufig einen hohen Koordinierungs- und Organisationsbedarf. Hierbei erweisen sich vor allem die Schnittstellen zwischen Abteilungen als kritische Zonen. Das iterierte Ver- und Entdichten der Bearbeitungsobjekte an den Abteilungsgrenzen führt zu Stapelbildung, langen Warte- und Liegezeiten und erzwingt vielfältige Abstimmungs- und Kontrollroutinen."¹⁰⁸

Ceynowa vermag auch zu sagen, wo Reorganisationsbemühungen ansetzen müssen: bei der *Prozeßorganisation* der Bibliothek.

"Es zeigt sich, daß die Gestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse die entscheidende Steuerungs- und Planungsaufgabe des Bibliotheksmanagements darstellt, und zwar hinsichtlich jeder der drei entscheidenden Kenngrößen Kosten, Zeit und Qualität."¹⁰⁹

107Ebenda, S. 68.

108Ceynowa (1997b), S. 255.

109Ebenda, S. 242.

Dabei plädiert der Autor auch für eine Überwindung der Unterscheidung zwischen "Produkten" und "Prozessen":

"Der Geschäftsprozeß, verstanden als Aufbau und Einsatz eines bestimmten Dienstleistungspotentials, *ist* das Produkt der Bibliothek." ¹¹⁰

Wie weit Reorganisation in bestehende Strukturen und Arbeitsabläufe eingreifen kann, beschreibt Ceynowa am Beispiel der EDV-Dienste der Universitäts- und Landesbibliothek Münster. Es gehe längst nicht mehr um

"die Optimierung bestehender Tätigkeitsfolgen, sondern die komplette Neugestaltung eines Leistungsbereichs, also das Process Reengineering..." ¹¹¹

Der "Reengineering"-Ansatz, als "Business Reengineering" von M. Hammer und J. Champy ausgearbeitet ¹¹², postuliert ein "fundamentales Überdenken und radikales Redesign" ¹¹³ von Organisationen und Arbeitsabläufen. Dieses auf komplette Neugestaltung statt "Reformierung" oder Optimierung des Bestehenden setzende Konzept versucht jener Gefahr zu entgehen, für die in der organisationssoziologischen Diskussion neuerdings der treffende Begriff "Stagnovation" verwandt wird; dieser beschreibt

"... die immer intensivere Weiterentwicklung *innerhalb* (Hervorhebung G. P.) bestehender Strukturen, die jedoch alle Ressourcen bindet, die nötig wären, um echte Innovationen (...) zu entwickeln." ¹¹⁴

Ceynowa systematisiert die Geschäftsabläufe in Bibliotheken in einer Prozeßhierarchie aus Teil-, Haupt- und Betriebsprozessen. Hauptprozesse überschreiten in diesem Modell im Unterschied zu Teilprozessen (beispielsweise "Medien bestellen" oder "Medien inventarisieren") die Abteilungsgrenzen (beispielweise der Abteilung "Kaufakzession"); mit ihnen werden die eigentlichen Dienstleistungen beschrieben, deren Nutzer die Bibliothekskunden, nicht bibliotheksinterne Dienststellen, sind.

¹¹⁰Ebenda, S. 243.

¹¹¹Ebenda.

¹¹²Vgl. hierzu: Hammer/Champy (1996).

¹¹³Ebenda, S. 48.

¹¹⁴Canzler/Marz (1997), S. 359.

"Betriebsprozesse schließlich verdichten die Hauptprozesse zu den fünf umfassenden Leistungseinheiten bibliothekarischer Arbeit: Erwerben, Erschließen, Vermitteln, Aufbewahren, Verwalten. Dieses stellen gleichsam die Prozeßdefinition der Bibliothek dar."¹¹⁵

Das entscheidende Merkmal des Modells: die abteilungs- und funktionsstellenübergreifende Anlage der Hauptprozesse/Dienstleistungen. Sie

"eröffnet die Chance, die Bibliotheksstruktur unter ablauforganisatorischen Gesichtspunkten neu zu überdenken (...) Abteilungen und Stellen sind (...) nicht viel mehr als bloße Durchgangsstationen eines funktionsübergreifenden Prozeßflusses..."¹¹⁶

Eine entscheidende Bedeutung in diesem Modell kommt der Teamarbeit in sog. *Case-Teams* zu. Diese läßt sich durch drei Grundprinzipien charakterisieren:

- Gesamtverantwortung der Leistungserstellung,
- flache Hierarchien,
- operationelle Autonomie.

In ähnliche Richtung weist eine andere Studie.¹¹⁷ Sie greift drei wesentliche "Produkte" von Bibliotheken heraus, Auskunftserteilung ("Informationsvermittlung"), Ausleihe ("Dokumentenversorgung") und Zeitschriftenumlauf ("Current Awareness"), um zu folgendem Ergebnis zu kommen:

"Es zeigt sich, daß die klassische bibliotheksorganisatorische Untergliederung in die Funktionen Erwerbung, Erschließung und Benutzung kontraproduktiv wirkt, da sie eine arbeitsteilige Zergliederung der wesentlichen Geschäftsprozesse erzwingt. Die Folge ist, daß Kundenaufträge von Spezialist zu Spezialist 'wandern' und dort je nach Arbeitsanfall 'liegenbleiben', d.h. eine Vielzahl von prozeßbehindernden und laufzeitsteigernden Übergabschnittstellen."¹¹⁸

Der Autor der genannten Studie weiß in seinem Beitrag auch ein Rezept zu nennen, wie durch Änderungen in den Geschäftsprozessen qualitative Verbesserungen bibliothekarischer Arbeitsleistung zu erzielen sind:

"Während bisher die funktionsorientierte Organisation und die damit verbundene personelle Ausstattung die Arbeitsabläufe determinierten, bestimmen beim Business Reengineering die

115Ceynowa (1997b), S. 248.

116Ebenda.

117Janke (1997).

118Ebenda, S. 5.

Geschäftsprozesse die *Organisationsstruktur*. Anstelle von Funktionsträgern werden Prozeßverantwortliche benötigt, durch die der *Stellenplan* festgelegt wird...

Nach erfolgreichem Reengineering betreuen die Prozeßverantwortlichen (besser: Produktmanager) die Erledigung durchgängig von der Auftragserteilung bis zur Auslieferung. Dadurch werden *alle* Mitarbeiter der Bibliothek mit Wünschen und Bedürfnissen, aber auch mit Lob und Kritik der Kunden konfrontiert. Das versetzt sie in die Lage (und unter Zwang), ihre Arbeitsweise hinsichtlich Priorität, Qualität und Geschwindigkeit darauf einzustellen."¹¹⁹

Der Befund ist eindeutig: Die zitierten und andere kritische Autorinnen und Autoren¹²⁰ fordern im Hinblick auf die hohe fachliche Qualifikation des Bibliothekspersonals, die Arbeitsmotivation, den technikinduzierten Wandel bibliothekarischer Arbeitserfordernisse und -möglichkeiten¹²¹ sowie die veränderten Anforderungen seitens der Nutzerschaft ein radikales Umdenken und eine Reorganisation bibliothekarischer Arbeit. Zwar zielen die meisten der genannten Beiträge auf die großen Bibliotheken, hierbei v.a. die Universitätsbibliotheken. Die vorliegende Untersuchung kleinerer und mittlerer wissenschaftlicher Bibliotheken wird zeigen, wie sehr sich Organisationsstrukturen und Arbeitsverfahren der "großen" auch in den "kleinen" Einrichtungen wiederfinden lassen. Dies mag im Einzelfall - je nach Auftrag der Bibliothek und historisch-kultureller Bedeutung der Sammlungsgegenstände - auch heute berechtigt sein; als *generelles* berufliches Paradigma aber hat das traditionelle Muster zweifellos ausgedient: Neue Rahmenbedingungen und

119Ebenda.

120Unter ihnen: E. Haß (1997); H. Havekost (1996), S. 129; W. Krüger (1992); A. Kirchgäßner (1995). In der Zusammenfassung der Beiträge und Diskussionen eines Round Table im Oktober 1997 mit dem Titel "Neue Organisationsstrukturen in Bibliotheken", veranstaltet von der DBI-Kommission für Organisation und Betrieb, heißt es unter anderem:

"Organisatorischer Wandel verändert alte Strukturen

- Ende der traditionellen Abteilungsgliederung in Bibliotheken ist möglich
- Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Teams mit mittlerer bis hoher Selbständigkeit
- Klärung der Entscheidungsbefugnis zwischen operativer und strategischer Ebene
- Dezentral kann wirtschaftlicher sein."

Lux (1998), S. 484.

121 H. Havekost sieht im Zuge des "elektronischen Dokuments" beispielsweise einen obschon in dieser Form gänzlich neuen, so doch an Historisches anknüpfenden Arbeitsbereich in Bibliotheken erwachsen: "*Textbearbeitung und Sicherung*". Er führt aus:

"Insgesamt geht es also um den Aufbau des elektronischen Magazins. Erforderlich ist die Analyse von Texten, von Textformen und deren Wandlung auf den jeweiligen aktuellen Stand und nach der jeweiligen Technik. Es geht um Formatwandlungen... Das Skriptorium kehrt in die Bibliothek zurück."

Havekost (1996), S. 138f.

Erfordernisse müssen auch in der Arbeitsorganisation ihren Niederschlag finden und angemessen beantwortet werden.

Exkurs: Die wissenschaftliche Bibliothek im Spannungsverhältnis zwischen Administration und Wissenschaft

Der arbeitsorganisatorische Rahmen und der Aktionsradius der Akteure in der wissenschaftlichen Bibliothek bestimmen sich in dem tendenziell konfliktträchtigen Beziehungsfeld zwischen Wissenschaft und Administration; dieses wird in der soziologischen Fachliteratur ausführlich behandelt.¹²² Festgestellt werden "differierende Denkmethoden und Denkweisen", "gegensätzliche Orientierungen und Verhaltenserwartungen", "Unvereinbarkeit bürokratischer Organisationsformen mit den Erfordernissen wissenschaftlicher Tätigkeit".¹²³ Oder anders gesagt: Stehen aus der Perspektive der Verwaltung eher der (reibungslose) Geschäftsgang und die organisatorischen Strukturen - mithin wieder Subjekt-Objekt-Beziehungen - im Zentrum des Handlungsfeldes, rückt die Perspektive der Wissenschaft die wechselnden Informationsbedürfnisse der wissenschaftlichen Nutzerinnen und Nutzer an das bibliothekarische Fachpersonal - mithin Subjekt-Subjekt-Beziehungen - und damit die Dienstleistungsfunktion der entsprechenden Einrichtungen in den Mittelpunkt. Ein Interessenkonflikt scheint unausweichlich.

Mögen die beteiligten Akteure zwar formal eindeutig definierten inhaltlichen, sozialen und organisatorischen Bezugsfeldern zuzuordnen sein, so sind die organisatorische Anbindung und das innerorganisatorisch-soziale Handlungsfeld der Bibliothek als ganzer weniger eindeutig. Analog zu anderen Dienstleistungsbereichen wie z.B. EDV-Abteilungen sind wissenschaftliche Bibliotheken in aller Regel in ihrer Trägereinrichtung formal "verwaltungsnah" plazierte. Die strukturelle Nähe zur Verwaltung und der große Teil verwaltungsähnlicher bibliothekarischer Arbeitsinhalte und -abläufe wie die Beschaffung/Erwerbung bestimmen die administrative Komponente bibliothekarischer Wirklichkeit. Diese läßt sich durch folgende Charakteristika näher beschreiben: hochgradige Regelhaftigkeit, enger Ermessensspielraum, Kontrollerfordernisse, Begrenzung, Bewahrung und Exklusion. Beide Faktoren, die organisatorische Zugehörigkeit zur Verwaltung und die inhaltliche Verwandtschaft eines nicht unerheblichen Teils bibliothekarischer Tätigkeiten mit administrativen Geschäftsgängen, bergen in der Folge das Risiko

122 Vgl. hierzu die aufschlußreiche und anschauliche Studie von R. Mayntz zu "Probleme(n) der Organisation und Leitung von hochschulfreien, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten" (Mayntz 1985), besonders S. 18ff.

123 So beispielsweise Theis/Knorr (1979), S. 171.

der Überidentifikation des Bibliothekspersonals mit administrativen und - vor allem aus Kundensicht - restriktiven Positionen. Aber auch ohne Überidentifikation führen scheinbar objektive "Sachzwänge" wie die Einschränkung des spontanen Zugangs zu Informationen und der oft unvermeidliche Zwang, die Befriedigung von Informationsbedürfnissen aufzuschieben, immer wieder zu Dissonanzen und Kontroversen zwischen Nutzerinnen und Nutzern einerseits und den Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern andererseits.

Der möglichst weitgehende Verzicht auf administratives Vorgehen im kommunikativen Austausch mit der wissenschaftlichen Klientel erweitert den Gestaltungs- und Angebotsspielraum im Service deutlich. Eine solchermaßen offenere Kommunikationskultur ermöglicht dem Bibliothekspersonal eine größere Nähe zu den Arbeitsbereichen der Forscherinnen und Forscher, zu deren Anliegen, Ambitionen, Fragen und Problemen, was wiederum als Korrektiv einer allzu schematischen Regelmäßigkeit auf Seiten der Bibliothekarinnen und Bibliothekare entgegenwirkt.

Innerstrukturell beschreibt die binäre und scheinbar paradoxe "Bindung" der Bibliothek - einerseits formal "nah" in der Zuständigkeit der Verwaltung verankert zu sein, andererseits soziokommunikativ in großer Nähe zur Wissenschaft zu agieren - zunächst eine Situation, deren erfolgreiche Bewältigung noch von weiteren Faktoren abhängt:

- Sie setzt eine Balance der Hyperstrukturen, d.h. ein sich einpendelndes Gleichgewicht zwischen Wissenschaft und Administration voraus, das seine Grundlagen in der formalen Verfassung der Gesamtinstitution wie im Rollenverständnis und der Rollenwahrnehmung von deren Spitzenakteuren hat.
- Sie setzt den "Verzicht" der administrativen Entscheidungsträgerinnen und -träger voraus, die Bibliothek "stromlinienförmig" in die Verwaltung und deren Verfahrensformen einzupassen. Dazu muß die Besonderheit der Aufgabenerfüllung der wissenschaftlichen Bibliothek differenziert wahrgenommen und reflektiert werden.
- Vorausgesetzt ist auch die "Einsicht" der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, daß die organisatorische Ferne der Bibliothek zur wissenschaftlichen Klientel ein Minimum unabdingbarer Distanz und Neutralität zu der sich ständig personell und thematisch wandelnden Forschung begründet. Die Anerkennung dieses "Konjunkturfilters" bedeutet zugleich einen gewissen Schutz vor Überbeanspruchung oder gar Vereinnahmung und gewährleistet überhaupt erst flächendeckende Stabilität und Kontinuität bibliothekarischer Dienstleistungen.

- Vorausgesetzt ist ferner die Effizienz der Bibliothek im Sinne der angemessenen Erfüllung der Leistungserwartungen der Forschenden. Je reibungsloser der bibliothekarische Service, um so geringer die Wahrscheinlichkeit hierarchischer Intervention.

2.3 Akteure

2.3.1 Basisdaten

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wurden verschiedene Schätzungen und Berechnungen angestellt, die das Ziel hatten, eine quantitative Übersicht über die Berufsgruppe des Bibliothekars in Leitungsposition an wissenschaftlichen Bibliotheken zu erhalten, anhand von Daten und Verzeichnissen¹²⁴ zu tragfähigen Aussagen über den Umfang des Stellenangebots in den weitgehend öffentlich finanzierten Einrichtungen zu kommen¹²⁵ sowie - je nach Fächerkombination - Informationen über Einstiegs-, Verwendungs- und Aufstiegschancen zu vermitteln.

Zunächst ging es um die mengenmäßige Erfassung von Personen, die in wissenschaftlichen Bibliotheken entweder als Bibliotheksräte, -oberräte oder -direktoren Stellen des höheren Dienstes oder als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter entsprechende Positionen im Rahmen des Bundesangestellten-tarifs (BAT) einnehmen; bei letzteren handelt es sich um die Besoldungsgruppen

124 In erster Linie wurde hierzu das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken des VDB herangezogen, das seit fast fünf Jahrzehnten die wichtigsten wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken Deutschlands - wenn auch unvollständig - verzeichnet. Es enthält Angaben über Personal- und Erwerbungssetats, Stellenplan und Stellenausstattung, weitere bibliothekarische Spezifika (z.B. Sondersammelgebiete) und ein Verzeichnis jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem höheren sowie z.T. dem gehobenen Dienst zugehören bzw. entsprechende Positionen in privatwirtschaftlichen Unternehmen einnehmen oder als Hochschullehrer in den verschiedenen Ausbildungseinrichtungen tätig sind.

Als weitere Quelle kann die Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) herangezogen werden, die seit 1979 vom DBI betreut wird. Allerdings ist diese jährliche Datensammlung nicht geeignet, Spezifika über die Akteure zu erheben. Auch diese Quelle ist unvollständig; sie gibt aggregierte und andere Nutzungsdaten wieder und schließt darüber hinaus so gut wie alle öffentlichen Bibliotheken in ihre Erhebung mit ein.

125 A. Habermann führte 1979 und 1983 zwei Erhebungen zu "Berufschancen" und "Berufsaussichten" für Absolventen mit der Berufsperspektive "Bibliothekar im höheren Dienst" durch. Der Autorin ging es besonders darum "den Bedarf an Bibliothekaren des höheren Dienstes" zu erheben, da hierüber "unzureichende Kenntnisse" vorlagen. Vgl. hierzu: Habermann (1979); dieselbe (1983).

BAT IIa bis BAT I. Ermittelt wurden auch soziodemographische Spezifika wie Alter, Geschlecht, Konfession, Qualifikation, berufsständische Organisation usw. Es ging in diesem Zusammenhang auch darum herauszufinden, wie zeitgemäß und praxisbezogen die Ausbildung in den entsprechenden Einrichtungen ist, sowie - mit zunehmender Aktualität - um die Frage der Chancengleichheit für Frauen, leitende Positionen einzunehmen. Die Berechnungen und Interpretationen verbinden sich mit Autorinnen und Autoren aus dem Bibliothekswesen wie R. Lansky¹²⁶, H. Lohse¹²⁷, W. Neubauer¹²⁸, A. Habermann¹²⁹ und K.-W. Neubauer¹³⁰.

Der Autor dieser Untersuchung zog im Rahmen einer Stichprobe die Angaben des Jahrbuchs der Deutschen Bibliotheken in Zehnjahresabständen und die Deutsche Bibliotheksstatistik (1996) für eine aktuelle Hochrechnung heran. Im großen und ganzen decken sich die Ergebnisse der verschiedenen Auswertungen; allerdings ergibt sich eine statistische Lücke, die aus dem sehr zurückhaltenden Antwortverhalten der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken herrührt. Deren Antwortquote überschreitet seit Jahren kaum 35%¹³¹. Daraus folgt, daß die für unterschiedliche Zwecke herangezogenen statistischen Daten immer auch eine entsprechende "Lücke" von gut 65% nicht antwortender Spezialbibliotheken enthalten. Eine wirklichkeitsnahe Schätzung der Anzahl von Spezialbibliotheken in Deutschland teilte W. Neubauer am Rande eines Vortrags zur Ausbildung von Bibliotheksreferendaren 1990 mit.¹³² Er gab an, daß die Zahl der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken in Deutschland "sicher bei 2.500" liegen dürfte. Diese Angabe zugrunde gelegt, ergäbe sich auch eine erhebliche Korrektur nach oben bei der Schätzung leitender Positionen in dieser Sparte des Bibliothekswesens.

Eine realistische Hochrechnung der Leitungspositionen im wissenschaftlichen wie öffentlichen Bibliothekswesen ist daher erforderlich. Der Autor der vorliegenden Untersuchung geht davon aus, daß das Stellenpotential nicht nur im Mitarbeiter-, sondern auch im Leitungsbereich erheblich größer ist, als bisher angenommen wurde.¹³³

126 Vgl. hierzu: Lansky (1971).

127 Vgl. hierzu: Lohse (1981).

128 Vgl. hierzu: Neubauer, W. (1991).

129 Vgl. hierzu: Habermann (1995).

130 Vgl. hierzu: Neubauer, K.-W. (1994).

131 Eine Reform der Deutschen Bibliotheksstatistik mit dem Ziel, ihre Handhabbarkeit, Rücklaufquote und Übersichtlichkeit zu erhöhen, wird angestrebt. Vgl. hierzu: DBI (1998).

132 Vgl. hierzu: Neubauer, W. (1991), S. 43.

133 Diese Einschätzung wurde von S. Kieslich, Herausgeberin der Deutschen Bibliotheksstatistik, gegenüber dem Autor bestätigt. Allerdings ist die Zurückhaltung im Umgang mit geschätzten Zahlenwerten deutlich spürbar.

Die Grundlage der folgenden Be- und Hochrechnungen bilden die Deutschen Bibliotheksstatistiken 1996 A - D und das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken 1997/1998. Alle Zahlen ohne einen Rundungs- (rd.) oder Schätzungshinweis (ca.) sind der Deutschen Bibliotheksstatistik entnommen. Die jeweils ermittelte Anzahl der Leitungspositionen des höheren Dienstes beruht weitgehend auf Zählungen der entsprechenden Angaben im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken oder auf Schätzungen in Anlehnung an entsprechende Erfahrungswerte.

Am Beispiel der öffentlichen und der Fachhochschulbibliotheken wird deutlich, in welchem hohem Maß auch der gehobene Dienst Leitungsfunktionen wahrnimmt. Die hierbei entstehenden qualifikatorischen Anforderungen sind dieser Berufsgruppe besonders bewußt. Bei Durchsicht bibliothekarischer Fachperiodika fällt auf, daß Weiterbildungskurse für den gehobenen Dienst zu den Themen "Betriebsmanagement" und "Leitungsfunktionen" verbreiteter sind, als dies beim höheren Dienst auszumachen ist. Verwiesen sei auf die renommierten jährlich in der Stadtbibliothek Gütersloh veranstalteten Managementseminare.¹³⁴

Tabelle 1: Anzahl und Verteilung von Positionen des höheren Dienstes auf die verschiedenen Bibliothekstypen

Bibliothekstyp	Anzahl Bibliotheken mit hauptamtlichem Personal	Davon Anzahl der Bibliotheken mit Planstellen in der Wertigkeit des höheren Dienstes	Ermittelte bzw. hochgerechn. Anzahl an Leitungspos. (ab IIa/A13)	Personalstellen insg.	Personalstellen gerundet und in Prozent
Öff. und Stadtbiblioth. m. hauptamtl. Personal	4086	155 (*1)	ca. 350 (14%) (*2)	14.006 (*3)	14.000 43%
Regional- und Landesbiblioth.	37	26	179 (7%) (*4)	1.086 (*5)	1.100 3,5%
National-, zentrale Fach- u. Universitätsbibliotheken	87	alle	1.286 (51%) (*6)	10.296 (*7)	10.300 31,5%
Fachhochschul- und sonst. Hochschulbibliotheken	175	79	rd. 100 (4%) (*8)	1.269 (*9)	1.300 4%
Wiss. Spezialbib., inkl. Instituts- u. Behördenbib.	rd. 2.700 (*10)	ca 300 (*11)	rd. 600 (24%) (*12)	rd. 6.000 (*13)	6.000 20%
Summen	ca. 7.184	644	2.515 (100%) (*14)	32659 (*15)	32700

¹³⁴ Vgl. hierzu: Hertlein/Sarnowski/Weil (1994); Görgens/Hamacher/Mittrowann (1993); Heiden/Pape-Thoma/Schroers (1990).

Die dunkel unterlegten Felder zeigen an, daß es sich bei den jeweiligen Werten um relativ vage Schätzungen handelt.

Anmerkungen zur Tabelle 1

*1)*2) Als realistisch erwies sich die Annahme, daß öffentliche Bibliotheken mit weniger als 15 Planstellen selten über Leitungspersonal der Besoldungsgruppen A13/IIa oder höher verfügen. Insgesamt wurden in der DBS 155 Bibliotheken ermittelt, die über Planstellen des höheren Dienstes verfügen, darunter Einrichtungen wie die Münchener Stadtbibliothek mit 574 Planstellen insgesamt oder die Hamburger Öffentlichen Bücherhallen mit 487 Stellen. Alle deutschen Großstädte mit mindestens 400.000 Einwohnern verfügen über entsprechende Stadtbibliotheken, deren Planstellen-Gesamtausstattung zwischen 100 und 200 Positionen umfaßt. Von den ermittelten 155 Bibliotheken waren 49 zusätzlich im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken verzeichnet, und zwar aus allen Größenklassen bis hinunter zum Grenzwert von 15 Planstellen. Die im Jahrbuch ersichtliche Planstellenstruktur der Bibliotheken ermöglichte die Auszählung von 215 Planstellen im Wertigkeitsbereich A13/IIa und höher. Für die 109 nicht im Jahrbuch nachgewiesenen Bibliotheken wurden die Positionen des höheren Dienstes wie folgt geschätzt: Bei einer Ausstattung von 15 bis 30 Planstellen wurde eine A13/IIa-Stelle unterstellt, bei einer Ausstattung von mehr als 30 Planstellen wurden zwei entsprechende Positionen berechnet. Dies addierte sich auf weitere 170 Stellen der genannten Besoldungsstufen. Insgesamt ergaben sich damit 385 Stellen mit der Wertigkeit des höheren Dienstes. Abgezogen wurden (gerundet) 35 Stellen, die jenen Bibliotheken zuzuordnen sind, die als Landes- oder Regionalbibliotheken in der nachfolgenden Kategorie berechnet sind.

*3) Siehe DBS 1996, Teil D, S. 172.

*4) Ausgezählt im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken, 1997/98.

*5) Siehe DBS 1996, Teil D, S. 172.

*6) Ausgezählt im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken, 1997/98; H. Lohse berechnet 1979 den Anteil jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im höheren Dienst, die an Universitäts- und Landesbibliotheken beschäftigt sind, mit rund 40%; vgl. Lohse (1979), S. 49. Von rund 2.000 identifizierten wissenschaftlichen Bibliothekaren sind nach Lohses Berechnungen rund 800 in den erwähnten Großeinrichtungen beschäftigt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt A. Habermann für den Zeitraum 1993; vgl. Habermann (1995), S. 47. Die Autorin meint, daß "wenn überhaupt nur ca. 2.000 Stellen vorhanden sind." Lohse leitet aus seinen Berechnungen - wie er behauptet, "zu Recht" - Forderungen ab, die "Auswirkungen auf die Berufsbild-Diskussion" haben müßten; vgl. Lohse (1979), S. 47.

Ohne auf diese Argumentation im einzelnen einzugehen, bleibt festzuhalten, daß der Anteil der Beschäftigungsverhältnisse für Bibliothekare im höheren Dienst in den bibliothekarischen Großeinrichtungen in den letzten 20 Jahren auf 50% gestiegen ist. Dies mag die Einflußmöglichkeiten dieser Institutionen auf die Ausbildungseinrichtungen erhöhen. Unabhängig davon ist der objektiv erforderliche und z.T. schon in die Praxis umgesetzte Reformbedarf der Ausbildungseinrichtungen zu betrachten. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in (Unter-)Kapitel 2.3.2 der vorliegenden Untersuchung.

*7) Siehe DBS, ebenda.

*8) Angabe gerundet.

- *9) Siehe DBS, ebenda.
- *10) Die genaue Zahl der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken ist - wie erwähnt - nicht genau bekannt. S. Kieslich gibt im Vorwort der Deutschen Bibliotheksstatistik für 1996 an, 2.723 Einrichtungen angeschrieben zu haben. 951, d.h. 35%, antworteten hierauf und beteiligten sich an der DBS. Die Rücklaufquote hat sich seit Jahren auf diesem niedrigen Niveau eingependelt (vgl. hierzu: Rösner 1997), auch wenn die Respondenten aus dem Kreis der Spezialbibliotheken variieren und nicht immer die gleichen sind. "Die Fluktuation scheint erheblich zu sein." (Ebenda, S. 3). Dies scheint einen Hinweis zu geben, daß die Adreßkartei der Deutschen Bibliotheksstatistik durchaus ein Verzeichnis aktueller Bibliotheken ist. Rösner selbst verweist darauf, daß im Sigelverzeichnis, welches "die bekanntlich zum Leihverkehr zugelassenen Bibliotheken verzeichnet" (ebenda), 1.586 Spezialbibliotheken aufgeführt sind, damit rund 600 mehr, als die DBS angibt. In der Tat darf m.E. davon ausgegangen werden, daß die Angaben im DBS-Adreßverzeichnis der Wirklichkeit entsprechen. Auch W. Neubauer vermutet dies (vgl. Neubauer 1991, S. 42) und verweist darauf, daß "zu diesem Typus der Spezialbibliotheken eine Vielzahl kleiner Bibliotheken" gehört, also Ein- und Zwei-Personen-Bibliotheken, deren Beteiligungsmotivation an einer solchen statistischen Umfrage sehr gering zu sein scheint. Rösner (1997) stellt fest: "Je größer die Bibliothek, desto besser ist tendentiell also der Nachweis in der DBS."
- Letztere Argumentation trifft jedoch für die öffentlichen Bibliotheken nicht zu. Hier antworten selbst die kleinsten Einrichtungen mit einer Quote von etwa 90%, auch jene, die gar nicht über hauptamtliches Personal verfügen. Möglicherweise ist die Verpflichtung für öffentliche Bibliotheken, sich an der von einer öffentlichen Infrastruktureinrichtung veranstalteten statistischen Erhebung zu beteiligen, erheblich höher als für kleine, häufig recht exklusive wissenschaftliche Spezialbibliotheken, die zudem in gewissem Umfang auch im Bereich der Privatwirtschaft angesiedelt sind.
- Die Durchführung der vorliegenden empirischen Erhebung - so viel sei vorweggenommen - könnte einen Hinweis hierauf geben. Von den angesprochenen und erreichten 38 wissenschaftlichen Bibliotheken in Berlin - 36 davon sind dem öffentlichen Bereich zugehörig -, hielten drei Leiterinnen und Leiter, damit weniger als 10%, eine Teilnahme an dieser Studie nicht für sinnvoll. Die Leiter der beiden einzigen privatwirtschaftlich angebundenen Bibliothekseinrichtungen waren nicht zu einer Kooperation zu bewegen.
- Der Autor der vorliegenden Untersuchung geht davon aus, daß eine Gesamtzahl von mehr als 2.700 wissenschaftlichen Spezialbibliotheken der Wirklichkeit entspricht und legt diese seinen weiteren Berechnungen zugrunde.
- *11) Die DBS 1996 weist 106 wissenschaftliche Spezialbibliotheken nach, die mindestens 5 Planstellen haben, darunter Einrichtungen wie die Bibliothek des Deutschen Bundestages, die über 81 "Dienstposten" verfügt.
- *12) Die Zahl 600 als Annahme entsprechend verfügbarer Positionen des höheren Dienstes oder analoger Positionierungen in diesbezüglichen Einrichtungen ist - so viel sei konstatiert - die am wenigsten durch Fakten belegte Zahl in den Hochrechnungen und Schätzungen des Autors der vorliegenden Untersuchung. Auf folgende, die Annahme stützende Zusammenhänge sei verwiesen:
- Wissenschaftliche Spezialbibliotheken werden in der Regel (aber nicht durchgängig) von akademisch qualifiziertem Personal geleitet. Für universitäre Institutsbibliotheken, die nur sehr lückenhaft in der DBS und im Jahrbuch verzeichnet sind, gilt diese Feststellung fast

ausnahmslos. Auch an Institutsbibliotheken von Forschungs- oder wissenschaftlichen Einrichtungen, die über weniger als 5 Planstellen verfügen, ist das Leitungspersonal häufig akademisch qualifiziert und entsprechend in einer Besoldungsgruppe des höheren Dienstes eingruppiert, wie die Beispiele des Max-Delbrück-Zentrums für Molekulare Medizin und des Wissenschaftskollegs zu Berlin belegen. Häufig verfügen Instituts- und wissenschaftliche Bibliotheken im Forschungsbereich über mehrere, relativ hoch eingestufte Planstellen, die dem höheren Dienst zuzurechnen sind. Verwiesen sei hier auf den Fachbereich für Politische Wissenschaft, die Bibliothek des John-F.-Kennedy-Instituts und die Medizinische Bibliothek des Universitätsklinikums Benjamin Franklin, die alle zur Freien Universität Berlin gehören.

Darüber hinaus ist eine Reihe wissenschaftlicher Spezialbibliotheken zu verzeichnen, die über einen recht hohen Mitarbeiterstamm und eine entsprechende Planstellenausstattung auch im höheren Dienst verfügen. Verwiesen sei auf die Bibliothek des Ibero-Amerikanischen Instituts, die Kunstbibliothek der Staatlichen Museen zu Berlin, die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung, die Bibliothek des Hamburger Weltwirtschaftsarchivs und die bereits erwähnte Bibliothek des Deutschen Bundestages, letztere beispielsweise mit 16,5 Stellen von Besoldungsstufe A15 aufwärts.

Behördenbibliotheken sind in der Deutschen Bibliotheksstatistik weniger vollständig dokumentiert als im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken. Gerade in der Bundeshauptstadt und den Hauptstädten der größeren und "reicheren" Bundesländer gibt es hiervon eine gewisse Häufung mit einer recht hoch positionierten Stellenallokation (Vgl. hierzu das Verzeichnis der Parlaments- und Behördenbibliotheken von 1986). In vielen Fällen wird eine spezifische bibliothekarische Qualifikation für die Besetzung solcher Stellen nicht (kategorisch) erforderlich sein; dennoch handelt es sich um Funktionen und Positionen, die für Absolventen fachwissenschaftlicher und bibliothekarisch-informationswissenschaftlicher Studiengänge paßgerecht sind; infolgedessen werden sie - seien es reale, seien es potentielle Funktionen - in diese Hochrechnung mit aufgenommen.

*13) Die Zahl ist geschätzt. Der Autor geht davon aus, daß bei einem Planstellenbestand von 2.980 bei 951 Rückmeldungen (siehe *10) eine geschätzte Zahl von rund 6.000 Planstellen für die Gesamtheit der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken nicht überhöht ist. Er legt diese geschätzte Zahl der weiteren Berechnung zugrunde.

*14) Diese Zahl, rund zweieinhalbtausend Leitungspositionen bzw. Positionen des höheren Dienstes in deutschen Bibliotheken, konvergiert nicht mit den Berechnungen A. Habermanns (vgl. hierzu: Habermann 1995, S. 40.) Diese stützen sich allerdings ausschließlich auf das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken 1993, dessen Angaben nicht nur beruflich aktive (leitende) Bibliothekare im höheren Dienst nachweisen, sondern ebenso Pensionäre, Hochschullehrer und Leitungspositionen, die aus dem gehobenen Dienst heraus wahrgenommen werden. Infolgedessen werden von Habermann nur 1.807 Personen in die Auswertung der Stelleninhaber des höheren Dienstes an wissenschaftlichen Bibliotheken (mit)einbezogen. Sie kommt daher - im Unterschied zum Autor der vorliegenden Untersuchung - zu dem Schluß, daß nur etwa 2.000 Stellen für den höheren Dienst in Deutschen Bibliotheken vorhanden sind. (Ebenda, S. 47)

Für die vorliegende Auswertung ist - wie dargelegt - eine Berechnungsgrundlage entscheidend, die Leitungspositionen in öffentlichen Bibliotheken mit einbezieht und sich besonders auch der Berechnung der Nicht-Respondenten widmet. So sind unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt und entsprechende Ergebnisse möglich.

- *15) Einige Vergleichszahlen aus anderen Berufssparten (Quelle: Statistisches Jahrbuch 1997 für die Bundesrepublik Deutschland, S. 113): In der Backwarenherstellung sind 1996 169.000 Personen beschäftigt (fünfmal soviel wie im Bibliothekswesen), in der Raumausstattung 80.000 (zweimal soviel), in der Steuerberatung 77.000 (zweimal soviel), in der Rechtsvertretung/-beratung 123.000 (viermal soviel).

Für die vorliegende Untersuchung ist es unerheblich, ob eine Person des höheren oder des gehobenen Dienstes mit Leitungsaufgaben betraut ist. Dennoch ist es sinnvoll, hier zu unterscheiden, um statistisch der Wirklichkeit nahe kommende Einblicksmöglichkeiten zu erlangen. Die vorliegende Arbeit untersucht die vertikalen Beziehungen in wissenschaftlichen Bibliotheken. Diese Beziehungsdimension ist wesentlich geprägt durch das Verhältnis zwischen höherem und gehobenem Dienst. Daß der höhere Dienst - unabhängig von defizitären Qualifizierungsgegebenheiten an den Ausbildungsstätten¹³⁵ - im wesentlichen "automatisch", d.h. einstufigs- und laufbahngesteuert, in Leitungspositionen gelangt, ist hinlänglich bekannt. Um so wichtiger ist es für die vorliegende Untersuchung,

- eine statistisch zutreffende Übersicht über den Umfang entsprechender Positionen zu erhalten;
- zu Aussagen zu kommen, welche die sozialen, soziodemographischen, qualifikatorischen und organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen des Berufs kennzeichnen.¹³⁶

Parallel zur vorliegenden Untersuchung nahm der Autor 1996 eine stichprobenartige Erhebung vor. Auf deren Grundlage ergaben sich die unten aufgeführten statistisch signifikanten Charakteristika und Tendenzen, welche die soziale Wirklichkeit und die Veränderungen des Berufsstandes hochaggregiert kennzeichnen. Untersucht werden die Leitungspositionen im Bibliotheksdienst der letzten vierzig Jahre, beginnend mit einer Stichprobe im Jahr 1955, fortgesetzt in Zehnjahrestappen bis 1995/96.¹³⁷ Näher betrachtet wurden folgende Aspekte:

- Anteil der explizit angegebenen, d.h. institutionell definierten Leitungspositionen (nicht identisch mit der Ausübung von Leitungsfunktionen),
- Anteil der Frauen in entsprechenden Positionen,
- Veränderung von Qualifikationsmerkmalen,
- Verteilung der Leitungsfunktionen auf die verschiedenen Bibliothekstypen.

135 Vgl. hierzu: Grabka (1992), ebenso weitere Ausführungen im folgenden.

136 Vgl. (Unter-)Kapitel 2.3.2 zu Ausbildung und Leitungsqualifikation.

137 Zugrunde gelegt sind jeweils die Angaben im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken.

Tabelle 2: Anteil Leitungspositionen und Anteil Frauen daran

Jahr	Grundgesamt- heit	ausgezählt	leitend tätig insg.	Prozentanteil insg.	Frauen absolut	Frauenanteil Ltgs.-Positio- nen in %
1955 (*1)	732	360	121	34%	49	13,6%
1965 (*1)	798	396	155	39%	61	15,4%
1975 (*2)	2070	518	233	45%	108	20,8%
1985 (*2)	2600	650	287	44%	151	23,2%
1995/6 (*3)	2822	706	320	45%	234	33,1%

Anmerkungen zur Tabelle 2

- *1) Im Verzeichnis sind durchschnittlich 6 Namen und Nachweise pro Seite enthalten; jede zweite Seite wurde ausgezählt.
- *2) Im Verzeichnis sind durchschnittlich 10 Namen pro Seite enthalten; jede 4. Seite wurde ausgezählt.
- *3) Im Verzeichnis sind durchschnittlich 13 Namen pro Seite enthalten; jede 4. Seite wurde ausgezählt.

Feststellen läßt sich ein nennenswerter Zuwachs des Stellenvolumens im bibliothekarischen Berufssegment seit den siebziger Jahren, der auf den sprunghaften Ausbau universitärer Bildungseinrichtungen in Deutschland und die entsprechende Versorgung mit Hochschulbibliotheken zurückzuführen ist. Der Anteil der institutionell definierten Leitungspositionen in wissenschaftlichen Bibliotheken nimmt zunächst zu, um dann bei 45% zu stagnieren. Die von M. Grabka 1992 durchgeführte Erhebung¹³⁸, nach der 62% der befragten Absolventen bibliothekarischer Ausbildungseinrichtungen für den höheren Dienst angaben, Leitungsfunktionen auszuüben, widerspricht dieser Angabe nicht; dies aus mehreren Gründen:

- Die Ausübung von Leitungsfunktionen schlägt sich nicht zwangsläufig in einer entsprechenden Bezeichnung oder einem entsprechenden Titel nieder.
- Angaben im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken werden - je nach Antworthdisziplin der Befragten - gelegentlich ohne Funktionsbezeichnung notiert.
- Die Respondentenquote jener, die in ihrem Berufsverlauf Leitungspositionen in Fachhochschul-, wissenschaftlichen Spezial- und öffentlichen Bibliotheken einnehmen, erweist sich als niedriger.

Die von Grabka erhobene Quote für den Leitungsbereich ist m.E. auch heute noch zutreffend. Die Tätigkeit des wissenschaftlichen Bibliothekars oder Bibliothekars

¹³⁸ Vgl. hierzu: Grabka (1992).

im höheren Dienst ist mit der Wahrnehmung von Leitungstätigkeiten verbunden. Dies bedeutet in jedem Fall, im Rahmen einer spezifischen Leitungsspanne (s.o.) vorgesetzte Orientierungs-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Regulationsinstanz für einen Kreis meist an Fachhochschulen ausgebildeter Bibliothekarinnen und Bibliothekare zu sein.

Zugleich gibt die Statistik einen unübersehbaren und stetig steigenden Anteil von Frauen in Leitungspositionen zu erkennen.¹³⁹ Auch die Erhebung A. Habermanns zeigte, daß der "Anteil der Frauen im höheren Dienst" 1993 35% beträgt¹⁴⁰ und damit den vorliegenden Angaben entspricht. Gleichzeitig jedoch verweist die Autorin darauf, daß dieser Anteil sinkt, je höher die Leitungsposition rangiert. In den Besoldungsgruppen A15 und A16 des deutschen Beamten-Aufstiegssystems reduziert sich der Frauenanteil spürbar:

"Nimmt man die Positionen A15 und A16 zusammen, so ergibt sich, daß 41% (...) der Männer innerhalb der Männergruppe leitende Positionen innehaben, aber nur 20% (...) der Frauen innerhalb der Frauengruppe."¹⁴¹

Diese Feststellung mag für 1993 zutreffen. Die subjektive Wahrnehmung des Autors der vorliegenden Untersuchung deutet darauf hin, daß in den letzten Jahren auch hier ein Wandel stattgefunden hat. Die Neubesetzung der Direktionspositionen in einer Reihe von Universitätsbibliotheken mit Frauen in jüngster Zeit mag ein Indiz für die längst überfällige Veränderung in diesem Bereich sein.

Rein statistisch betrachtet ist der Bibliothekarsberuf, der häufig als Frauenberuf bezeichnet wird, ein solcher mehr denn je. Lansky weist in seinen 1969 erhobenen Daten darauf hin, daß "der *gehobene* (Hervorhebung G. P.) Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken überwiegend ein Frauenberuf" ist. Er fährt fort:

"... so ist der *höhere* Bibliotheksdienst überwiegend ein Männerberuf. 81,8% der wissenschaftlichen Bibliothekare sind männlichen, 18,2% weiblichen Geschlechts."¹⁴²

Daran hat sich im gehobenen Dienst bis heute kaum etwas geändert; allerdings verändert sich die Besetzung von Leitungspositionen zugunsten weiblicher Bewerberinnen. Ein Hinweis hierauf mag die Erhebung des Autors sein, nach der

139Lanskys Berechnungen von 1971, die 16% Frauenanteil im höheren Dienst nachweisen, entsprechen durchaus der Berechnung in der Stichprobe der vorliegenden Untersuchung. Vgl. hierzu: Lansky (1971), S. 17.

140Vgl. hierzu: Habermann (1995), S. 45.

141Ebenda.

142Lansky (1971), S. 17.

mehr als 50% der Leitungspositionen der einbezogenen Bibliotheken von Frauen besetzt werden. Die Leitungspositionen von Universitätsbibliotheken werden mittlerweile zu einem Fünftel von Frauen besetzt.¹⁴³ Besonders in den letzten acht Jahren hat sich ein Wandel ergeben. Insofern dürfte H. Havekots ironischer Satz aus dem Jahr 1984 nicht mehr zutreffen:

"Die durchschnittliche deutsche BibliothekarIn im Höheren Dienst ist männlich, heißt mit Vornamen Herrmann, ist in Königsberg geboren und hat Geschichte studiert."¹⁴⁴

Havekost stellt denn auch resümierend fest: "Die Frauen sind im Kommen."¹⁴⁵

Im übrigen ist das Geschlechterverhältnis in den nichtleitenden Positionen von Bibliotheken weitgehend stabil. Es bewegt sich zwischen 75 bis 85% Frauen und 15 bis 25% Männern. K. M. Heim verweist für die USA auf eine ähnliche Relation:

"Auf der Grundlage der Volkszählung von 1970 ist das Bibliothekspersonal zu 84 Prozent weiblich."¹⁴⁶

Als Frauenberuf bezeichnet auch Hagenau den bibliothekarischen Beruf, besonders im Hinblick auf dessen historische Entwicklung.¹⁴⁷ Aus "Männersicht" verweist O. Dienelt auf den inneren Zwiespalt, den seiner Meinung nach männliche Bibliothekare in der Ausübung dieses Berufs empfinden müßten. Zur Ausübung des Berufs eines Bibliothekars gehörten Eigenschaften, die "durchaus nicht als vorteilhaft für einen Mann angesehen" werden.¹⁴⁸ Dienelts Bemerkung zielt auf die dienenden Fähigkeiten, die für diesen Beruf von besonderer Bedeutung sind; "Serviceorientierung" wird dies nach aktuellem Sprachverständnis genannt, und in dieser Hinsicht ist es durchaus unklar, ob Frauen besser für Dienstleistungen geeignet sind als Männer.

Zur entwicklungsgeschichtlichen Frage, ob Bibliotheken eine Domäne für Frauen sind, sei hier verwiesen auf Autorinnen und Autoren wie Schwarz¹⁴⁹, Lüdtke¹⁵⁰ und Vodosek¹⁵¹, außerdem auf aktuellere Beiträge, die z.T. auf empirisch-

143 Eigene Zählung; vgl. auch: Jahrbuch 1997/98 (VDB 1997).

144 Zit. nach: Wätjen (1995), S. 14.

145 Ebenda.

146 Heim (1987), S. 41.

147 Hagenau (1992), S. 11.

148 Dienelt (1992), S. 15.

149 Schwarz (1969a); dies. (1969b).

150 Lüdtke (1987); dies. (1992).

151 Vodosek (1981).

qualitativen Untersuchungen basieren, z.B. Bischoff-Kümmel/Feller¹⁵², Jones¹⁵³, Schlüter¹⁵⁴, Donath¹⁵⁵ und Passera¹⁵⁶.

Der Verlauf der Ausbildungsbiographie und die berufspraktischen Einsatzgebiete leitenden Bibliothekspersonals sind in den folgenden Statistiken nachgezeichnet.

Tabelle 3: Ausbildung leitender Bibliothekare in Bibliotheken¹⁵⁷

Jahr	Anzahl Leitende	Promotion	Fachprüfung	Dipl.-Bibl. u. Hochschulstudium	nur Dipl.-Bibl.	Verwandte Ausbildung	Ohne Angaben
1955	121 (100%)	74 (61%)	36 (30%)	6 (5%)	7 (6%)	6 (5%)	66 55%
1965	155 (100%)	106 (68%)	78 (40%)		11 (7%)	3 (2%)	51 (33%)
1975	233 (100%)	136 (58%)	118 (51%)	5 (2%)	25 (11%)	9 (4%)	76 (33%)
1985	287 (100%)	160 (56%)	150 (52%)	11 (4%)	37 (13%)	14 (5%)	75 (26%)
1995/96	320 (100%)	146 (46%)	156 (49%)	14 (4%)	52 (16%)	31 (10%)	67 (21%)

Im ausgezählten Stichprobensample leitender Funktionsinhaberinnen und -inhaber des Bibliothekswesens sind folgende zeitstabile Tendenzen festzustellen:

- Der Anteil von Promotionen bei den Inhaberinnen und Inhabern von Leitungspositionen im Bibliothekswesen sinkt auf 46%.
- Der Anteil derer, die die bibliothekarische Fachprüfung absolvierten, steigt auf 49%. Auch die Aufstiegsmöglichkeiten für Diplom-Bibliothekare scheinen sich verbessert zu haben. Deren Anteil im Leitungsgefüge deutscher Bibliotheken

152 Bischoff-Kümmel/Feller (1989a); dies. (1989b); dies. (1989c); dies. (1989d).

153 Jones (1997).

154 Schlüter (1996).

155 Donath (1987).

156 Passera (1997).

157 Die statistischen Angaben beschränken sich auf Direktions-, Leitungs- und stellvertretendes Leitungspersonal von Bibliotheken bzw. Funktionsabteilungen; sie umfassen nicht Leitungspersonal von EDV-Abteilungen, Ausbildungs- oder Studienleiterinnen und -leiter. Grundlage ist, wie oben, das Jahrbuch Deutscher Bibliotheken seit 1955 in Zehnjahresabständen als Stichprobe.

steigt kontinuierlich von 6% auf 16% an. Ebenso nimmt der Anteil jener leitenden Funktionsinhaberinnen und -inhaber zu (10%), die eine Ausbildung als Archivar oder wissenschaftlicher Dokumentar absolvierten. Die Validität der jüngsten Daten ist um so höher zu bewerten, als der Anteil jener Respondenten, die hierzu keine Angaben übermittelten, von 55% (1955) auf 21% (1995) zurückging.

- Formal gesehen, ließen sich diese Ergebnisse - ohne an dieser Stelle auf die Qualität bibliothekarischer Ausbildungsstätten und deren Curricula Bezug zu nehmen - auch als Ausdruck zunehmender Professionalisierung des Berufsstandes interpretieren. Genau dies jedoch wird in verbandsinternen Debatten häufig bezweifelt. Möglicherweise ist diese Entwicklung auch lediglich der Tatsache geschuldet, daß angesichts zunehmender Konkurrenz sowie einer wachsenden Zahl von Berufsabsolventen der Nachweis entsprechender formaler Qualifikationen und Einstiegsvoraussetzungen immer unerläßlicher wird.

Zum Abschluß dieser Darstellung sei der Blick auf die Einsatzfelder bzw. Bibliothekstypen der Leitenden gerichtet.

Tabelle 4: Einsatzfelder/Bibliothekstypen der Leitenden

Jahr	Leiter v. UB/ Landes-/Staats- und zentr. Fach- bibliotheken	Leiter Stadt-/ FH-/freien und betriebl. Biblio- theken	Abteilungsleiter, Leiter v. Insti- tutsbibl. an Uni- versitäten	Leiter v. Mini- Bibliotheken	absolute Zahl Prozentsatz
1955	31 25%	72 60%	10 8%	8 7%	121 100%
1965	49 32%	92 59%	7 4%	7 4%	155 100%
1975	48 21%	106 45%	73 31%	6 2%	233 100%
1985	48 17%	105 36%	114 40%	20 7%	287 100%
1995/96	62 19%	99 31%	136 42%	23 7%	320 100%

Der tatsächliche Anteil an Direktionspositionen (einschließlich Stellvertretung) in den Universitäts-, Staats- und Landesbibliotheken dürfte 1995/96 etwas geringer sein und kaum mehr als 10% der Gesamtmenge betragen; eine solche Verschiebung ist in einer Stichprobe nicht auszuschließen. Der Realität deutlich näher kommen m.E. die übrigen Angaben. Der Zuwachs an Abteilungsleiterpositionen in universitären Bibliothekseinrichtungen (eine prozentuale Verfünfachung seit 1955)

spiegelt sehr deutlich Ausbau und Entwicklung der Hochschulen und ihrer bibliothekarischen Versorgungseinrichtungen wider. Stabil geblieben ist der Anteil kleiner Bibliotheken.

Insgesamt liefert die Stichprobe, die durch eine umfassendere soziodemographische Untersuchung vertieft werden müßte, Hinweise auf verschiedene Entwicklungstendenzen. Sie eignet sich auf der Meta-Ebene dazu, die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie (ansatzweise) die soziodemographischen Charakteristika der hier betrachteten Akteursgruppe darzustellen. In dieses Feld eingebettet ist die spezifische Untersuchungsgruppe, zu deren Beschreibung die vorliegende Untersuchung besondere Daten erhebt.

Abschließend bleibt festzustellen: Der entscheidende Zuwachs des bis 1995 größer werdenden Bibliothekswesens und seiner Leitungsfunktionen findet bei den Abteilungsleitern universitärer und großer Staats- und Landesbibliotheken statt. Dies ist u.a. Ergebnis der Zunahme im universitären Bildungsbereich generell. Entsprechend nimmt der Anteil von Leitungsfunktionen in allen anderen Bibliothekstypen relativ ab.

2.3.2 Ausbildung und Leitungsqualifikation

Das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken weist in seiner aktuellen Ausgabe¹⁵⁸ bundesweit 16 Einrichtungen nach, die Ausbildungsgänge für den Bibliotheks- sowie Informations- und Dokumentationsbereich im weiteren Sinne anbieten, zwölf Einrichtungen gelten im engeren Sinne als bibliothekarische Ausbildungseinrichtungen, darunter die neun Fachhochschulen (bzw. Fakultäten an Fachhochschulen) in Bonn, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, München, Potsdam und Stuttgart sowie das Institut für Bibliothekswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin. Die Ausbildungsangebote offerieren Abschlüsse im mittleren, gehobenen und höheren Bibliotheksdienst und orientieren sich in dieser Hinsicht bis heute durchaus an den Einstiegsvoraussetzungen und Laufbahngegebenheiten des öffentlichen Dienstes in der Bundesrepublik.¹⁵⁹ Unübersehbar ist jedoch die Tendenz, daß immer mehr Absolventinnen und Absolventen dieser

¹⁵⁸ Verein Deutscher Bibliothekare (1997), S. 369ff.

¹⁵⁹ In den Fachhochschulen in Frankfurt, Köln und München können neben dem Ausbildungsgang für den gehobenen Dienst Abschlüsse erworben werden, die für eine Tätigkeit im höheren Dienst öffentlicher Arbeitgeber berechtigen; dies gilt auch für den Magisterabschluß am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.

Ausbildungsgänge ihren beruflichen Einstieg in der Privatwirtschaft suchen und finden.¹⁶⁰

Als behördeninterne Einrichtungen fungieren die niedersächsische Bibliotheksschule in Hannover (mittlerer Dienst und höherer Dienst) sowie die bayerische Bibliotheksschule in München (mittlerer, gehobener und höherer Dienst). Die Fachhochschule in Bonn beschränkt sich auf die Ausbildung für den gehobenen Dienst an öffentlichen Bibliotheken.

Der Abstimmung von Ausbildungsinhalten und -abschlüssen dient die zweimal jährlich tagende "Konferenz der informatorischen und bibliothekarischen Ausbildungsstätten" (KIBA)¹⁶¹, der die zwölf genannten bibliothekarischen Ausbildungsstätten und -einrichtungen in Deutschland angehören. Unabhängig hiervon beteiligen sich alle bibliothekarischen Verbände und Interessenvertretungen an der Diskussion um Ausbildungsziele und -inhalte, so erst jüngst der VDB.¹⁶²

Aufgrund unvollständiger Angaben¹⁶³ läßt sich die jährliche Zahl der die bibliothekarischen Ausbildungsgänge Absolvierenden nur annähernd beziffern. Für den gehobenen Dienst werden bundesweit rund 900 Ausbildungsabschlüsse angegeben, für den höheren Dienst etwa 100 (Zahlen für Frankfurt, Hannover, Köln, München und Berlin addiert). Dies würde allerdings mehr als ausreichen, um die generationsbedingt jährlich freiwerdenden Stellen öffentlich finanzierter Bibliotheken wiederzubesetzen.¹⁶⁴

Beginnend in den letzten Jahren - und vielfach noch nicht abgeschlossen - werden verstärkt Reformanstrengungen an den Ausbildungseinrichtungen unternommen. Sie sind zum Teil noch im Planungs- und Konzeptstadium, in ihren Ansätzen und Intentionen jedoch weitreichend und zukunftsweisend. Die Reform-

160 So weist W. Krueger (1992) darauf hin, daß bis zu 60% der Fachhochschulabsolventen "nicht im öffentlichen Dienst, sondern in der Privatwirtschaft einen Arbeitsplatz annehmen" (ebenda, S. 475).

161 Die Umbenennung der Konferenz der Bibliothekarischen Ausbildungseinrichtungen (KBA) in Konferenz der informatorischen und bibliothekarischen Ausbildungseinrichtungen (KIBA) wurde am 20. April 1998 beschlossen. "Die gleichberechtigte Einbeziehung des 'I' in die neue Abkürzung soll signalisieren, daß die Entwicklungen und Aufgaben, wie sie mit Informationsgesellschaft und Informationstechnik umschrieben werden, neben die bibliothekarischen Belange treten, ohne daß die einen die anderen ersetzen wollen. Mit der Erweiterung ist ein erster Schritt getan, um auch die Einrichtungen der universitären Informationswissenschaft und des Archivbereichs zur Mitarbeit zu gewinnen." So Gödert (1998), S. 1104.

162 Vgl. hierzu: Grabka (1998), S. 6ff.

163 Vgl. hierzu: Verein Deutscher Bibliothekare (1997), S. 369ff.

164 Der jährliche Bedarf läßt sich nach folgender Faustregel grob abschätzen: Anzahl der Leitungspositionen (vgl. S. 58 dieser Arbeit) dividiert durch durchschnittliche Berufsjahre. Es ergibt sich hier ein (Näherungs-)Wert von 80.

bemühungen umfassen Ausbildungsinhalte, -formen, -ziele (und -abschlüsse) sowohl für den gehobenen wie für den höheren Dienst. Auch wenn sie aufgrund der föderalen Struktur der Bundesrepublik asynchron verlaufen und ihre spezifischen Ausprägungen¹⁶⁵ nicht nur von verbandspolitischer Kooperationsbereitschaft, sondern auch von den Akteurskonstellationen im Lehrkörper der jeweiligen Einrichtung und im Ministerialbereich der jeweiligen Aufsichts- und Zuwendungsbehörden abhängen, sind den meisten Reformanstrengungen folgende strukturelle Zielrichtungen gemeinsam:

- Aufhebung der hochgradig segmentierten, spartenspezifischen (öffentliche Bibliothek, wissenschaftliche Bibliothek, Dokumentationseinrichtung) und institutionell gebundenen Ausbildungsorientierungen¹⁶⁶
- Abkoppelung der Ausbildungsfixierung von der vermeintlich primären künftigen Beschäftigung im öffentlichen Dienst¹⁶⁷
- Umorientierung der Ausbildungsinhalte von kanonisiertem, auf das Objekt "Buch" zentriertem Wissen hin zu einem kombinierten Spektrum fachlich-organisatorisch-sozialer Schlüsselkompetenzen im Informationsbereich.¹⁶⁸

Die angestrebten *strukturellen* Innovationen im Ausbildungssystem der deutschen Bibliotheks- und Informationsberufe verlaufen indes nicht ohne Friktionen und Interessenkonflikte. Sie sind zum Teil mit erheblichen fachinternen Kontroversen verbunden, die sich auch in den Medien des Bibliothekswesens publizistisch niederschlagen. Als ein Beispiel sei hier die Debatte um die Reform des Ausbildungsgangs zum höheren Bibliotheksdienst an der Fachhochschule Köln genannt.¹⁶⁹ Die strukturellen Reformbemühungen zeugen nichtsdestotrotz von der

165 U. Krauß-Leichert beklagt eine unzureichende Aus- und Weiterbildung des Berufsstandes. Sie bemängelt u.a. mangelnde Konvergenz der Ausbildungsgänge sowie Niveaudefizite in der Fortbildung. Vgl. Krauß-Leichert (1998b), S. 520ff.

166 Vgl. hierzu beispielsweise die Reformstudiengänge an den Fachhochschulen in Hamburg (ebenda, S. 522) und in Köln (<http://fbi.fhkoeln.de/fb/reform/studienr.htm>).

167 Vgl. hierzu vor allem die Reform des Studiengangs für den wissenschaftlichen Bibliothekar in Leitungspositionen an der Fachhochschule in Köln und die Bachelor- und Masterstudiengänge am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. Hierzu auch Jänsch/Plassmann/Umlauf/Umstätter (1998), S. 512ff.

168 Vgl. hierzu beispielsweise Behm-Steidel/Blumendorf/Bock (1998), S. 516ff.; Krauß-Leichert (1998a), S. 539f. und Gödert/Oßwald (1998), S. 503.

169 Vgl. z.B.: Empfehlungen des Expertenhearings v. 28.11.1997 in der FH Köln (1997); Oßwald/Gödert (1998a, b); Depping (1998), S. 22f.; Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken (1998), S. 16f; Nagelsmeier-Linke (1998), S. 17ff.; Hilgemann (1988), S. 3f.

Absicht, sich vom traditionellen Selbstverständnis bibliothekarischer Berufsqualifikationen und -orientierungen zu emanzipieren, um mit den aktuellen Entwicklungen und Anforderungen im Informations- und Kommunikationsbereich sowie generell im Dienstleistungsbereich mithalten zu können. Sie laufen parallel zu den vielfältigen Bemühungen, die Lehrinhalte auf die informationstechnologischen Entwicklungen (Internet, elektronische Dienstleistungen, virtuelle Bibliothek usw.) abzustimmen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen: Die bisherige - und zu wesentlichen Teilen noch gültige - Struktur und Organisation von Ausbildungsgängen im Bereich "Bibliothek, Information, Dokumentation" (BID) ist unter Aspekten beruflicher Sozialisation ein wesentliches Element zur Konditionierung der betroffenen Akteurinnen und Akteure auf tayloristische Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe in der beruflichen Praxis.¹⁷⁰ Dies ist erstens der fachlichen Differenzierung der Ausbildung in Form der Spartenorientierung und der daraus folgenden Präformierung beruflich-institutioneller Bindungen geschuldet, zweitens der rigiden Laufbahnbindung an die Einstiegs- und Beförderungsmechanismen des öffentlichen Dienstes mit seinen eher auf Abgrenzung als Durchlässigkeit angelegten Karrieremustern und drittens der hochgradigen Verschulung der fachlichen Wissensvermittlung.

Zwar nimmt mit der Flexibilisierung und Reform dieser Strukturen die Erfolgswahrscheinlichkeit zeitgemäß ausgebildeten Fachpersonals im BID-Bereich zu und sind die Qualifikationen der Absolventinnen und Absolventen im Sinne von "Bibliotheks- und Informationsmanagement" eher für flexible Berufsfelder im öffentlichen wie im privaten Bereich einsetzbar.¹⁷¹ Doch der Aspekt der Qualifizierung für Leitungstätigkeiten selbst wird in den bisherigen Reformkonzepten nur marginal berücksichtigt, besonders was die *sozialen Kompetenzen* zur Ausübung

170 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 2.2.2 dieser Untersuchung.

171 W. Umstätter verweist in diesem Zusammenhang auf berufspraktische Qualifikations- und Funktionserfordernisse, die vor dem Hintergrund entsprechender Entwicklungsvorsprünge im anglo-amerikanischen Bereich als "Information Resources Management" (IRM), "Information Management" (IM), "Wissensmanagement" (WM) und "Wissenschaftsmanagement" (WSM) bezeichnet werden. Diese Begriffsschöpfungen erfassen die Aufgabenspezifika, -dimensionen und -komplexitäten zukünftiger Informationsexperten frei von institutionellen, fach- und laufbahnspezifischen Fixierungen. "Der Bibliothekar als Informationsverwalter bzw. als Wissensverwalter in der wissenschaftlichen Bibliothek muß sich zunehmend mit den neuen Formen der Informations- und Wissensrepräsentation beschäftigen. Dazu gehören beim Informationsmanagement in erster Linie die multimedialen Möglichkeiten der modernen Computertechnologie, aber auch das Interpersonal- bzw. Workgroup-Computing mit seinen weltweiten Kooperationsangeboten im Internet." So Umstätter (1999), S. 514.

funktions- und situationsgemäßer Leitungstätigkeit unter den gegebenen Entwicklungs- und Wandlungsbedingungen betrifft. Als Leitungstätigkeit definieren E. Sauppe und H. Vollers¹⁷² mit Bezug auf entsprechende Urteile des Bundesarbeitsgerichts folgende leitenden und überwachenden Arbeitsvorgänge und Funktionen:

- "a) Personalentscheidungen unter Beteiligung der Personalvertretung
- b) Personaleinsatzentscheidungen
- c) Fragen der Koordinierung im unterstellten Bereich
- d) sonstige Organisationsangelegenheiten
- e) Entscheidungen über Vorschläge/Entwürfe aus dem unterstellten Bereich
- f) Erörterung von Sachfragen mit Mitarbeitern und Entscheidung hierüber
- g) eigene Bearbeitungen, z.B. Berichte, wissenschaftliche Aufgaben
- h) Aktualisierung des eigenen beruflichen Kenntnisstandes"¹⁷³

Mit anderen Worten: Bis auf die Vorgänge "g" und "h" handelt es sich um intraorganisatorische Arbeitsvorgänge, deren Prozedierung, Legitimierung, Vermittlung und Abstimmung in erheblichem Maße der Kooperation, Koordination und Konsensbildung mit allen Beteiligten bedarf - über alle Hierarchie-Ebenen hinweg. Die Vorbereitung auf die erforderlichen Kompetenzen erscheint nicht nur in der Ausbildung defizitär. Sie wird auch in der anschließenden Praxis als deutlich lückenhaft erfahren. Daher gehören die Initiierung und dauerhafte Implementierung entsprechender Ausbildungskomponenten zu den langjährigen Forderungen aus Kreisen von Praktikern und "Geschädigten"¹⁷⁴ in bibliothekarischen Leitungsfunktionen, ohne daß wirklich überzeugende Resonanzen in den jeweiligen Curricula zu verzeichnen sind.

M. Grabka veröffentlichte 1992 die Ergebnisse einer Erhebung unter Absolventinnen und Absolventen des höheren Bibliotheksdienstes in Frankfurt/Main und Köln (83 Teilnehmende, Rücklauf etwa 50%), die die Einschätzung der Befragten zu ihrer praktischen und theoretischen Qualifizierung im Ausbildungsbereich "Bibliotheksmanagement" (bezogen auf Verwaltungskunde, Personalwesen, Leitungsinstrumente/Führungsstile) zum Gegenstand hatte.¹⁷⁵ Die Antwortmöglichkeiten reichten von "1 = sehr nützlich" bis "5 = nein, überhaupt nicht nützlich". Die genaue Skalierung der Antwortalternativen erlaubt eine (vom Autor der vorliegenden Untersuchung vorgenommene) Indexbildung, in der sich die Gruppierung der Antworten besser darstellen läßt. Die Antworten in Gruppe 1 und

172 Vgl. hierzu: Vollers/Sauppe (1997).

173 Ebenda, S. 31.

174 So A. Glang-Süberkrüb (1991), S. 55.

175 Vgl. hierzu: Grabka (1992), S. 1517.

2 ("sehr nützlich" und "nützlich") können als insgesamt positive Einschätzungen gewertet werden, die in Gruppe 4 und 5 ("nicht nützlich" und "überhaupt nicht nützlich") als insgesamt negative Einschätzungen. Gruppe 3 (weder nützlich noch unnützlich) bildet das indifferente und schwankende Mittelfeld der Meinungen. Hieraus ergeben sich folgende Mittelwerte: Gruppe 1 (positive Einschätzungen in Theorie und Praxis) 16,4%, Gruppe 2 (unentschiedene Einschätzungen) 22,0%, Gruppe 3 (negative Einschätzungen in Theorie und Praxis) 54,8%, keine Antwort 6,8%. Im Ergebnis dieser Befragung überwiegen eindeutig die negativen Einschätzungen - ein nahezu desaströses Urteil über die Qualifikationsvermittlung in den jeweiligen Ausbildungseinrichtungen. Erschwerend kommt hinzu, daß die Befragten aus den Abschlußjahren 1989 bis 1991 diese Auskünfte vor dem Hintergrund der ersten Berufserfahrungen erteilten. 60% der Befragten befanden sich zu diesem Zeitpunkt nach eigenen Angaben in Leitungsfunktionen.¹⁷⁶

Eine Auswahl von Äußerungen soll hier verdeutlichen, daß zwischen Problembewußtsein und Postulaten einerseits und der konkreten Wirklichkeit in der Arbeitsorganisation Bibliothek sowie professionellem und qualifiziertem Führungsverhalten andererseits eine Lücke klafft. Hierzu äußern sich seit Jahrzehnten immer wieder einzelne Akteure aus dem Bibliothekswesen.¹⁷⁷

1986 finden entsprechende Forderungen erstmals verbandspolitisch Resonanz. In den "Empfehlungen für die Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes", erarbeitet von der Kommission für Ausbildungsfragen des Vereins Deutscher Bibliothekare, werden die Ausbildungsziele um den Faktor Leitungsqualifikation erweitert. Dort heißt es:

"Die Kommission für Ausbildungsfragen weist ausdrücklich darauf hin, daß die Ausbildung gerade des höheren Dienstes sich nicht auf die Vermittlung von Faktenwissen, die Einübung von Routinetätigkeiten sowie das Handling neuer Technologien beschränken darf. Es ist gerade in der Ausbildung von Nachwuchskräften, die auch auf die Übernahme leitender Positionen vorbereitet sein sollten, ein besonderes Gewicht auf die Forderung von Verhaltensweisen zu legen wie: Problembewußtsein, Innovationsbereitschaft, aktive und passive Kritikfähigkeit, Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit, letztlich Handlungskompetenz."¹⁷⁸

176Ebenda, S. 1514; vgl. hierzu auch (Unter-)Kapitel 2.3.1 der vorliegenden Untersuchung.

177So beispielsweise H. v. Kortzfleisch (1968), S. 328; ders. (1972), S. 193; F. Heidtmann (1978), S. 107; J. Stoltzenburg (1983), S. 647ff.

178Verein Deutscher Bibliothekare, Kommission für Ausbildungsfragen (1986), S. 7.

Mit Bezug auf diese Manifestierung des Stellenwerts der Leitungsqualifikation im Bibliothekswesen befindet K.-W. Neubauer¹⁷⁹ wenige Jahre später:

"Immerhin erhält dort (in den zitierten Empfehlungen, G. P.) erstmalig dieser Bereich der praktischen Ausbildung der Bibliothek mit acht Wochen den gleichen Stellenwert wie das Fachreferat."¹⁸⁰

Diese Kommentierung erscheint Neubauer deshalb wichtig, weil der höhere Dienst schon von seiner Position her den Auftrag habe, die Leitungsfunktionen in der Bibliothek zu übernehmen¹⁸¹, denn für "Managementfunktionen" würde er "in erster Linie" bezahlt. Neubauer schließt seine Ausführungen mit dem Verweis auf die Auswirkungen des gesellschaftlichen und technologischen Wandels auf den bibliothekarischen Beruf: Neue Dienstleistungen und neue Techniken erforderten auch neue Methoden der Personalführung und der Organisation und damit strukturelles Umdenken der Bibliothekare als Berufsstand.

In dieselbe Richtung zielen die Einlassungen W. Kruegers.¹⁸² Er fordert eine Reform der Organisationsstrukturen, des Laufbahnrechts und der Aus- und Weiterbildung im Bibliothekswesen, ebenso die Übernahme privatwirtschaftlicher Erkenntnisse, um die Voraussetzungen für ein zeitgemäßes Dienstleistungsunternehmen "wissenschaftliche Bibliothek" zu schaffen. Dies impliziert in seinem Verständnis "kooperative und kollegiale" Formen der Personalführung.

Mit Vehemenz kritisiert A. Glang-Süberkrüb das bibliothekarische Ausbildungssystem:

"Ich hatte Personalführung nie gelernt. Circa 80% des Jahresetats der Stadtbibliothek Bielefeld sind Personalausgaben. Diesen Budgetanteil, immerhin einige Millionen pro Jahr, verwalte ich als Autodidakt."¹⁸³

Ähnlich auch das Monitum defizitärer Leitungsqualifikation und -qualifizierung im Bibliothekswesen durch W. Schibel, der erst im vergangenen Jahr fragte:

179 Vgl. hierzu: Neubauer (1989) S. 11ff. Der Beitrag wurde 1993 in einem von B. Hoffmann und W. Krueger herausgegebenen Band zum "Berufsbild Bibliothekar" erneut publiziert.

180 Ebenda, S. 11f.

181 Ebenda. Vgl. hierzu: Hagenau (1992), S. 13; Frankenberger/Hilgemann/Jochum (1994), S. 4 und - aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Mozer (1992), S. 227ff.; Schwarz (1994), S. 14ff.

182 Vgl. hierzu: Krueger (1992), S. 471ff.

183 Glang-Süberkrüb (1991), S. 56.

"Warum sollten gerade diese verantwortungsvollsten Funktionen weitgehend auf der Basis des gesunden Menschenverstandes, autodidaktisch angeeigneter, zumeist bruchstückhafter Kenntnisse und einer durch Fehler teuer erkauften Klugheit wahrgenommen werden?"¹⁸⁴

Er fordert im weiteren die Qualifizierung von Leitungspersonal mit dem Schwerpunkt Personalwesen.

Als weiterer Beleg für die Dringlichkeit der erörterten Problematik mag die - bis heute nicht weiter verfolgte - Forderung der DBI-Kommission für Organisation und Betrieb herangezogen werden. Dort heißt es, der

"Aspekt managementorientierter Fortbildung, bezogen auf neue Führungsstile, die die gegenwärtigen Veränderungsprozesse dringend erfordern"¹⁸⁵,

müsse weiterverfolgt werden. Die Kommission hofft,

"daß - ähnlich wie die Bertelsmann-Seminare für öffentliche Bibliotheken - vergleichbare professionelle Managementseminare für den Leitungsnachwuchs im wissenschaftlichen Bereich eingerichtet werden."¹⁸⁶

Die Lücke zwischen Defizitbefunden, einzelnen Forderungen und der gängigen Praxis klafft weiterhin, jede dieser Äußerungen bezeugt die Beständigkeit des Aus- und Weiterbildungsdefizits für bibliothekarisches Leitungspersonal.

Die Schwierigkeit der Vermittlung entsprechender Kenntnisse und Kompetenzen (Personalführung, Mitarbeitermotivation, interpersonelle Kommunikation, Konfliktsteuerung) spricht W. Neubauer¹⁸⁷ an, ohne die Verantwortung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen für diese Aufgaben zu relativieren.

"Diese Fertigkeiten, diese Kenntnisse sind natürlich auch sehr viel schwieriger vermittelbar (als reines Sach- und Faktenwissen, Anm. G. P.), und somit ist die Zurückhaltung der Ausbildungsinstitute in diesem Bereich wenig verwunderlich."¹⁸⁸

Einer von wenigen Dozenten im Bibliothekswesen, der Qualifizierungsangebote für Führungsaufgaben macht, ist A. Hatzius, Hochschullehrer an der Hamburger Fachhochschule.¹⁸⁹ Bis heute ist die Aus- und Weiterbildung für die Ausübung von

184 Schibel (1998), S. 1044.

185 Lux (1996), S. 896.

186 Ebenda.

187 Neubauer (1991), S. 42ff.

188 Ebenda, S. 46.

189 Vgl. Hatzius (1996), S. 43ff.

Leitungsfunktionen im Bibliothekswesen ansonsten kein regulärer Bestandteil der professionellen Qualifizierung bibliothekarischen Leitungspersonals, auch wenn der individuelle und der fachinterne Problemdruck in den letzten Jahren zugenommen haben. Berücksichtigt werden müssten indes nicht nur "reine" Managementkompetenzen, sondern auch jene sozialen Kompetenzen, die für die Steuerung organisationssozialer Prozesse so dringend erforderlich sind, z.B. die organisationsinterne Kommunikation, die Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen, die Lösung interpersonaler Konflikte, die Gestaltung und Ausbalancierung von Autonomiespielräumen, die Praktizierung partizipativer Verhaltensweisen usw.

Die in der vorliegenden Untersuchung befragten Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins sind in ihrer Leitungsfunktion durchgehend "Autodidakten", eine Qualifizierung für die Leitungstätigkeit konnten sie aufgrund der Strukturen und Inhalte bibliothekarischer Ausbildung in der Bundesrepublik nicht erfahren haben.

2.4. Herausforderungen an das (wissenschaftliche) Bibliothekswesen und ihr Widerhall in Wissenschaft und Fachkommunikation

Die neunziger Jahre bringen für das Bibliothekswesen eine Reihe von Entwicklungen mit sich, die von diesem als besondere Herausforderungen gesehen und als starker Handlungsdruck erlebt werden. Dazu zählen die knapper werdenden öffentlichen Mittel, der technologische Fortschritt mit seinem erhöhten Innovationsdruck, der Wandel des Informationsbegriffs¹⁹⁰, gewachsene Ansprüche an Leistungsfähigkeit (Effizienz) und Dienstleistungsqualität seitens der Nutzerinnen und Nutzer. Die hierdurch ausgelöste breitere Diskussion knüpft dabei an - wenn auch nur wenige - Vorläufer v.a. aus den siebziger und achtziger Jahren an.¹⁹¹

190 Vgl. hierzu: Grötschel/Lügger (1997), S. 18.

191 Im Zuge seiner Recherchen nahm der Autor eine Auswertung aller Beiträge (Monographien, Zeitschriftenaufsätze usw.) vor, die sich Themen rund um die Herausforderungen seit Beginn der sechziger Jahre widmen: Von 1960 bis 1990 lassen sich kaum mehr als 40 Beiträge ausmachen. Hinzu kommen etwa 40 Äußerungen auf Tagungen der bibliothekarischen Profession. Erst mit den neunziger Jahren ändert sich das Bild, v.a. in Richtung betriebswirtschaftlicher und Managementperspektive. Im selben Zeitraum zählte der Autor einige Hundert Aufsätze und Beiträge zum Berufsbild des wissenschaftlichen Bibliothekars. Die beiden Befunde zeugen von einer weitgehenden Verweigerung der "Reformdiskussion" und einer gehörigen Statusverunsicherung auf seiten der Profession (mehr dazu an anderen Stellen dieser Arbeit sowie in einer anderweitigen Publikation des Autors).

In aktuellen Veröffentlichungen und fachlichen Medien des Bibliothekswesens häufen sich Hinweise auf und Ausführungen zu einem Umbruch. Abgestellt wird meist auf eine Gemengelage, in deren Mittelpunkt technologische Veränderungen und daraus folgende dynamische Prozesse stehen. Erwähnt werden organisatorisch-strukturelle und - eher marginal - soziale Konsequenzen sowie gesellschaftspolitische Aspekte wie die zunehmende Erwartung der Nutzerschaft an die Qualität bibliothekarischer Dienstleistungen; meist wird nicht verabsäumt, diese Herausforderungen vor dem Hintergrund der Erschwernisse durch reduzierte Budgets - und damit scheinbar reduzierte Handlungs- und Innovationsmöglichkeiten - zu betrachten. Manche Befunde sprechen explizit von einer Krise.¹⁹²

2.4.1 Budgetreduzierung

Die offensichtlichste, zumindest die von den Bibliotheken und ihren Verbänden sowie prominenten Vertretern am heftigsten beklagte Herausforderung stellen die derzeit allenthalben auf der Tagesordnung stehenden Mittelkürzungen dar. Die Bibliotheken mit ihrer umfassenden Abhängigkeit von den öffentlichen Haushalten bekommen die aufgrund niedriger Steuereinnahmen leeren öffentlichen Kassen und eine veränderte politische Prioritätensetzung deutlich zu spüren. Die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände formuliert mahndend:

"Unterversorgung führt hier nicht zu Sparsamkeit, sondern zu Ressourcenverschwendung. Denn die Bestände in Bibliotheken bleiben totes Kapital, wenn sie nicht aktualisiert werden und nicht gezielt und gründlich genutzt werden können."¹⁹³

Wie stellt sich die finanzielle Lage der wissenschaftlichen Bibliotheken tatsächlich dar? Und durch welche Größen wird sie beeinflusst?

R. Griebel und U. Tschardt¹⁹⁴ befinden:

"Der Kostendruck, dem sich die wissenschaftlichen Bibliotheken ausgesetzt sehen, hat sich 1997 erheblich verschärft."¹⁹⁵

Neben einer primären Preissteigerung verweisen die Autoren auf eine zugespitzte Kostensituation aufgrund dramatischer Währungsverluste gegenüber dem US-

192 So Halle (1997), S. 129; Hobohm (1997), S. 300; Grötschel/Lügger (1995), S. 288f.; Eichert (1998).

193 Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände (1994), S. 3.

194 Vgl. hierzu: Griebel/Tschardt (1998).

195 Ebenda, S. 10.

Dollar und dem britischen Pfund.¹⁹⁶ Für die Universitätsbibliotheken lautet der Befund:

"Obgleich die restriktiven Eingriffe in die Bewirtschaftungsbefugnis in der zweiten Jahreshälfte 1996 gelockert wurden, sank das Etatgesamtvolumen der Universitätsbibliotheken im vergangenen Jahr (1997; Anm. G. P.) um 4,3%. Es blieb damit zugleich hinter dem der Jahre 1994 und 1993 zurück. Die Etatentwicklung markiert insofern eine deutliche Zäsur. Wenngleich im einzelnen differenziert werden muß, bleibt festzuhalten, daß sich 64% der Bibliotheken 1996 mit einem Etatrückgang und 9% mit einer Nullfortschreibung konfrontiert sahen."¹⁹⁷

Zwei weitere Indikatoren können zur Beantwortung der Frage nach Budgetreduzierungen herangezogen werden.

So weist der "Harrassowitz-Preisindex für die deutsche wissenschaftliche Buchproduktion in Zusammenarbeit mit der Kommission des DBI für Erwerbung und Bestandsentwicklung"¹⁹⁸ für die Jahre 1994 bis 1996 eine durchschnittliche Preissteigerung von 13% auf.¹⁹⁹ Daß sich dies auf die Erwerbungsbudgets der Bibliotheken auswirkt, dürfte außer Frage stehen.

Eine Datenanalyse des deutschen Arbeitsmarktes für Bibliothekare²⁰⁰ kommt unter anderem zu folgendem Ergebnis:

"Im Durchschnitt der betrachteten Jahre (1991 bis 1995; Anm. G. P.) verliert das deutsche Bibliothekswesen gut 1,3 Prozent an Arbeitsplätzen pro Jahr... Im Schnitt der letzten Jahre verlieren Wissenschaftliche Bibliotheken nur rund 0,3 Prozent der Arbeitsplätze pro Jahr... Bibliotheken sind derzeit vielfach in Strukturen des öffentlichen Dienstes eingebettet. Organisatorische Veränderungen (...) führen bei unveränderten Aufgaben zu Produktivitätsgewinnen und damit zu Arbeitsplatzverlusten."²⁰¹

K. Ceynowa²⁰² spricht von einer "Überrollung" der Haushaltsansätze, die zahlreiche Bibliotheken zu rigiden Sparmaßnahmen zwingt. Er bringt die zentrale

196 Verwiesen wird auf das Beispiel der Bayerischen Staatsbibliothek, die bei einem gemischten Zeitschriftenpaket aus Großbritannien (etwa 2.000 Titel) eine Kostensteigerung von 28% oder 360.000 DM zu verzeichnen hat (ebenda).

197 Ebenda, S. 20ff.

198 Vgl. hierzu: Reinhardt/Griebel (1998).

199 Ebenda, S. 29. Der "Durchschnitt" bezieht sich bei diesen Angaben auf verschiedene Fachgebiete.

200 Stock (1997).

201 Ebenda, S. 351.

202 Ceynowa (1997b).

Aufgabe des Bibliotheksmanagements für die kommenden Jahre auf die einfache Formel:

"Mit zusehends knapperen Ressourcen ist ein zunehmend umfangreicheres Leistungsspektrum zu bewältigen."²⁰³

Der Autor zitiert in diesem Zusammenhang den Begründer des Verlags- und Medienhauses Bertelsmann, Reinhard Mohn, der die defizitäre Lage der öffentlichen Hand als einen willkommenen Anlaß für die Überprüfung überkommener Organisationsstrukturen, -ziele und Arbeitsabläufe ansieht:

"Es ist ein Segen, daß uns das Geld ausgeht. Anders kriegen wir das notwendige Umdenken nicht in Gang. (...) Wir müssen deshalb dem Schicksal danken, daß jetzt schmerzliche Sachzwänge entstehen, die neue Schubkraft bringen."²⁰⁴

Durchaus Verständnis für die prekäre Situation der öffentlichen Hand - und im übrigen auch für die nicht-monetären Herausforderungen, vor denen Bibliotheken heute stehen - bezeugt folgende Aussage des damaligen Generaldirektors der Deutschen Bibliothek, K.-D. Lehmann:

"Die erhöhten Anforderungen an Bibliotheken und die ökonomischen Belastungen ... lassen eher finanzielle Einschnitte erwarten. Es gibt auch für Bibliotheken keinen Sonderstatus oder Sonderweg. Sie sind Bestandteil ihrer Zeit und ihres Umfeldes."²⁰⁵

Daß aus der prekären Finanzierungslage in Zusammenhang mit einem "neuen Denken" auch Zukunftschancen erwachsen können - dieser Gedanke findet sich durchaus, wie folgende Ausführung des stellvertretenden Generaldirektors der Niedersächsischen Staatsbibliothek, A. Halle, belegt:

"Festzustellen ist daher an dieser Stelle zunächst, daß sich die Bibliotheken in einer Situation deutlich verengter Handlungsspielräume befinden, aus denen sie das Beste machen müssen, um die Zukunft für sich zu retten... Die Krise erfordert neues Denken."²⁰⁶

203 Ebenda, S. 241.

204 Ebenda, S. 242.

205 Lehmann (1993), S. 64. Lehmann wurde mittlerweile Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz.

206 Halle (1997), S. 129.

Deutlich eingebettet in die allgemeine ökonomische - und auch die technologische - Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland sehen K. W. Neubauer und M. Nagelsmeier-Linke die aktuellen Herausforderungen an die Bibliotheken:

"Eigentlich sollten Bibliotheken ein kooperatives Versorgungssystem bilden, das für alle Teile der Gesellschaft über die erforderliche Information verfügt, sie zur Verfügung stellt oder sie umgehend beschafft. Insofern sollten die Bibliotheken alle zusammen sich durchaus als Bestandteil eines Konzerns fühlen. Zumindest in Teilbereichen wird dieser 'Konzern' in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren ins Wanken kommen, wenn er nicht fähig ist, die Innovations- und Effektivitätsschübe zu leisten, denen sich unsere gesamte Wirtschaft seit letztem Jahr mit zunehmender Geschwindigkeit ausgesetzt sieht. Bei Bibliotheken und Informationseinrichtungen aller Art liegt dieser Bereich in der elektronischen Publikation und Information."²⁰⁷

"Das Bibliothekswesen befindet sich derzeit in einer Umbruchsphase. Mit Begriffen wie 'Elektronische Dokumentenlieferung', 'Lean Service', 'Qualitätsmanagement', 'Dezentrale Ressourcenverantwortung', 'Outsourcing', 'Kostenrechnung', 'Personalentwicklung', 'Unternehmenskultur' u.v.a.m. verbinden sich neue Denkweisen und gravierende Veränderungen, die nahezu alle Bibliotheksbereiche betreffen. Auslöser dieser Wandlungsprozesse sind einerseits technische Entwicklungen wie die globalen Netzwerke, die ganz neue Informationsinfrastrukturen möglich machen, andererseits aber auch krisenhafte Entwicklungen wie die Finanznöte der Unterhaltsträger der Bibliotheken."²⁰⁸

Damit ist insgesamt von deutlichen Einschnitten in die Budgets der Bibliotheken auszugehen. Wie dies zu bewerten ist und welche Folgen es zeitigt, wird - auch das wurde deutlich - durchaus kontrovers eingeschätzt.

2.4.2 Technologischer Wandel

Komprimiert und schlüssig schildert K. W. Neubauer in seinem Beitrag für den 82. Deutschen Bibliothekartag 1992 in Bochum die Konsequenzen des EDV-Einsatzes (und im übrigen dessen Zusammenhang mit dem Vorhaben der "integrierten Buchbearbeitung") in Bibliotheken.²⁰⁹ Seine Darstellung mündet in der Feststellung,

207 Neubauer (1994), S. 868ff.

208 Nagelsmeier-Linke (1997), S. 81.

209 K. W. Neubauer, zit. in: W. Neubauer (1993), S. 331.

"... daß es sich trotz der 25jährigen Geschichte des EDV-Einsatzes in deutschen Bibliotheken bisher lediglich um Vorgeplänkel gehandelt hat; verglichen mit dem, was in den nächsten Jahren auf uns zukommt."²¹⁰

Bis zu diesem Diktum war ein weiter Weg zu beschreiten, den nur wenige im Bibliothekswesen richtig einzuschätzen wußten. Zu letzteren zählt der Bibliothekspraktiker und -theoretiker Joachim Stoltzenburg, der bereits 1984 erkannte:

*"Die Auswirkungen der technischen Entwicklung auf die Binnenbeziehungen der Bibliothek werden sich vor allem als Probleme der Organisations-, der Arbeits- und Sozialstruktur der Bibliothek manifestieren. Die Auswirkungen der kommenden elektronischen Infrastruktur auf diese drei Bereiche der Bibliothek greifen ineinander und bedingen einander."*²¹¹

Die Stärke von Stoltzenburgs Ausführungen liegt m.E. in ihrer klaren Analyse der beginnenden Elektronisierung des Bibliothekswesens und - im Zusammenhang damit - in ihrer beeindruckenden prognostischen Kraft.

Stoltzenburg erkennt bereits die Tendenz der "offenen Netze" und deren Folgen:

"Über das offene Netz werden Wissenschaftler, Bibliotheken, Bibliothekare, Buchhandel und Literaturdatenbanken untereinander und vom Arbeitsplatz aus mit jedem Teilnehmer in anderen Netzen Daten austauschen können, sei es im Retrieval, im Dialog, im sogenannten file transfer oder über Nachrichten in einen elektronischen 'Briefkasten'."²¹²

Notabene: Stoltzenburg²¹³ verfaßte dies zu einer Zeit, als Derartiges in der Fachkommunikation noch als utopisch und die wenigen "Reformbibliotheken" als "Nestbeschmutzer" galten²¹⁴ und das Internet nicht einmal als Begriff existierte.

Stoltzenburg wurde damals in bibliothekarischen Fachkreisen stark angefeindet, z.T. auch ausgegrenzt²¹⁵, weil er den "kompetenten Bibliothekar"²¹⁶ im

210Ebenda.

211 Stoltzenburg (1984a), S. 700.

212Ebenda, S. 697.

213 Auf den weitsichtigen Analysen und Prognosen Stoltzenburgs fußt ein Gutteil der Ausgangsfragen und Forschungen des Autors der vorliegenden Untersuchung.

214 Hierbei gern instrumentalisiertes "Argument": "Gefährdung der Freiheit der Wissenschaft".

215 Beispielsweise wurde Stoltzenburgs Vortrag auf dem Bibliothekartag 1984 mit dem Titel "Die Bibliothek zwischen Tradition und Moderne" nicht in den Tagungsband übernommen.

216 Stoltzenburg (1984a), S. 696. Stoltzenburg greift mit dem "kompetenten Bibliothekar" einen Begriff auf, der 1982 zum ersten Mal von Hilmar Hoffmann gebraucht wurde. Vgl. hierzu: Hoffmann (1982).

Unterschied zum akademisch-elitären wissenschaftlichen Bibliothekar zu fordern gewagt hatte. Die postulierten Qualifikationen des "kompetenten Bibliothekars" wurden u.a. als Organisations-, Sozial-, Kommunikations- und Technik-Kompetenz beschrieben. Die eher konservative Beamtenschaft des deutschen Bibliothekswesens reagierte dezidiert abweisend. Oder pointiert interpretiert: Viele von ihnen wollten als wissenschaftliche Bibliothekare offenbar lieber ein Nischendasein fernab von Kundschaft und Technik führen - was Wunder, daß Stoltzenburg da ignoriert oder disqualifiziert werden mußte.

Stoltzenburgs Forderungen stießen insbesondere nicht auf fruchtbare Resonanz derer, denen zum damaligen Zeitpunkt die Kompetenz strategischer Weichenstellungen für das deutsche (wissenschaftliche) Bibliothekswesen vorbehalten war. Er selbst machte für den "Reformstau", für die von ihm diagnostizierte Unbeweglichkeit im wesentlichen den "Inneren Kreis" des Deutschen Bibliothekswesens verantwortlich.²¹⁷ Hierbei handelte es sich um eine kleine Gruppe von Leitern der wichtigsten deutschen Staats- und Universitätsbibliotheken. Ähnlich schätzt dies W. Krueger ein: Der "Innere Kreis" leitender deutscher Bibliothekare habe zur

"... Monopolisierung des hierarchischen Prinzips entscheidend mitbeigetragen und damit Anregungen oder aktive Teilnahme unterer Instanzen und Mitarbeiter an manchem Entscheidungsprozeß maßgeblich verhindert."²¹⁸

Auch W. Umstätter konzidiert eine Mitverantwortung des Gremiums:

"Natürlich half die Meinungsführerschaft einer solchen kleinen Gruppe wie der des Inneren Kreises mit Autorität, bestimmte Denkmuster zu etablieren..."²¹⁹

Umstätter relativiert diese Mitverantwortung jedoch:

"Es muß allerdings Stoltzenburg in einem wesentlichen Punkt widersprochen werden. Er überschätzt vermutlich die Bedeutung des Inneren Kreises, da alle Beobachtungen darauf hinweisen, daß dort weitgehend Ansichten vertreten werden, die die Mehrheit der Bibliothekare teilt."²²⁰

217 Vgl. hierzu: Stoltzenburg (1984b), ders. (1988).

218 Krueger (1992), S. 475.

219 Umstätter (1991), S. 9.

220 Ebenda, S. 12. Umstätter hat hiermit m.E. nicht ganz Unrecht. Allerdings muß die Frage gestattet sein, ob Gremien mit strategischem Entscheidungspotential, in denen Weichen für die Zukunft gestellt werden, nicht auch mehr bewegen sollten, als der jeweiligen Mehrheitsmeinung ihrer Profession zu entsprechen.

Neubauer hebt zur Charakterisierung der Unbeweglichkeit und Reformunfähigkeit der Vertreter des deutschen Bibliothekswesens in jener Zeit hervor: "Vieles war einfach zu heilig, als daß man sich davon hätte trennen können."²²¹ Er fügt hinzu:

"Ich erwähne dies nur, weil wir uns im Bereich der elektronischen Information diese Haltung heute nicht mehr leisten können."²²²

Die Kontroverse um Stoltzenburg ist hier auch deshalb erwähnenswert, weil es um die Identifizierung historischer Vorläufer der jetzigen Umbruchsituation²²³ und der darüber geführten Debatte geht. Stoltzenburg wird in diesem Zusammenhang selten zitiert. Dabei ist er m.E. ein Vordenker der aktuellen Diskussionen: Dies betrifft explizit arbeits- und organisationssoziologische Aspekte genauso wie Fragen zu neuen Managementformen, betriebsorganisatorischen Modellen und Führungsstilen. Da Stoltzenburgs Thesen und Postulaten theoretisch wie praktisch grundsätzliche Bedeutung zukommt und sie m.E. die tiefendendste Analyse für eine umfassende Modernisierung des deutschen Bibliothekswesens in den achtziger Jahren darstellen, seien sie hier - ebenso wie die Ausführungen einiger seiner heftigsten Kritiker - in knapper Form wiedergegeben.

Stoltzenburg, von 1964 bis 1986 Leiter der Bibliothek der neugegründeten ("Reform-")Universität Konstanz, forderte in seinen Beiträgen und Publikationen nicht ohne Pointierungen und Schärfen die Nutzung sozialwissenschaftlicher Methoden, Erkenntnisse und Ressourcen, um die "sozialen Probleme der Bibliothek" zu verstehen und ein "sozialwissenschaftliches Verständnis der Bibliothek" zu erlangen.²²⁴ Durch "kooperative Mitarbeiterführung" wollte er die sozialen Folgen des technologischen Wandels aktiv gestaltend beantworten, um "den Lebensfragen (der) Zeit und Umwelt 'aufgeschlossen zugewandt'" zu sein.²²⁵

Stoltzenburg versuchte, die durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien verursachten Wandlungen im Bibliothekswesen unter dem Aspekt ihrer gesellschaftlichen Folgen (offensiv) zu diskutieren. Er verband den unübersehbaren technologischen Wandel und dessen Folgen für das Bibliothekswesen mit dem Hinweis auf die Unabwendbarkeit innerorganisatorischer sozialer Wandlungsprozesse und mit Erkenntnissen über den allgemein-

221 Neubauer (1994), S. 868.

222 Ebenda, S. 868f.

223 Bisweilen wird gar von einem "Paradigmenwechsel" gesprochen. Vgl. hierzu z.B.: Hobohm (1997), S. 293f.

224 Stoltzenburg (1984b), S. 439.

225 Ebenda.

gesellschaftlichen Wertewandel. An "seiner" Universitätsbibliothek hatte Stoltzenburg sehr früh die Folgen des Einsatzes von Online-Systemen für die Arbeitsorganisation in Bibliotheken erkannt, die Integration von Arbeitsgängen ("integrierte Buchbearbeitung") forciert und Arbeitsteams eingeführt. Er hatte damit ein Modell implementiert, das die Innovationsbereitschaft der meisten deutschen Bibliotheken lange Zeit überforderte und kaum Nachahmer fand.²²⁶

Neuere kritische Abhandlungen ignorieren häufig diesen Vorläufer, ebenso wie den Betriebswirtschaftler H. v. Kortzfleisch, der bereits 1972 zentrale Begriffe und Sachverhalte²²⁷ der aktuellen Debatte wie Kundenorientierung (als eigentlichen Sinn und Zweck der Bibliothek), Managementprofessionalisierung, demokratischen Führungsstil, Rationalisierungsreserven von Bibliotheken und Optimierung der Leistungsbereitschaft behandelte. Auch dies traf bei den wissenschaftlichen Bibliothekaren weitgehend auf Ignoranz, Skepsis oder Ablehnung.²²⁸ Dadurch wurden Erkenntnisse, die viel zur Modernisierung des deutschen Bibliothekswesens und zu seiner Imageverbesserung hätten beitragen können, nur rudimentär verbreitet; sie verhallten vielmehr ohne die nötige positive Resonanz.

Der technologische Wandel führt die moderne Bibliothek - daran besteht ein breiter Konsens - in Richtung verstärkter Digitalisierung²²⁹ und (technischer) Vernetzung - mit all den entsprechenden Folgen.

"Die Hypothese ist also, daß die Bibliothek der Zukunft die Digitale Bibliothek sein wird, und man deren Managementanforderungen erschließen kann aus aktuellen Trends der allgemeinen Bibliotheksentwicklung einerseits und den sozio-ökonomischen Gegebenheiten der beginnenden Informationsgesellschaft andererseits. Das Hauptcharakteristikum der Bibliothek der Zukunft wird vielfach sehr pointiert mit dem Schlagwort der *just-in-time*-

226 Davon zeugt z.B. jener Hinweis: 1995 wird im Bericht zum Bibliothekartag in Göttingen erwähnt, daß "diesen Weg (...) nun auch Göttingen ein(schlägt)". Reisser/Rothe/Wirrmann (1995), S. 777.

227 Vgl. das Zitat aus "Die Bibliothek aus betriebswirtschaftlicher Sicht" in (Unter-)Kapitel 2.1.1 dieser Arbeit.

228 Vgl. z.B. Neubauer, K.-W. (1989), S. 11ff.; Süle (1975), S. 338ff.

229 W. Umstätter unterscheidet in Ewert/Umstätter (1997, S. 14) die Begriffe "Elektronische", "Digitale" und "Virtuelle Bibliothek": Die "Virtuelle, ebenso wie die Elektronische Bibliothek (werden) als Teilbereiche der Digitalen Bibliothek" verstanden. "Durch den Begriff digital library soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die moderne Bibliothek in der Lage ist, jedwede digitalisierbare Information zu speichern bzw. zu archivieren und verfügbar zu machen", so Umstätter (1998, S. 507) in anderem Zusammenhang. Die elektronische Bibliothek ordnet er entwicklungsgeschichtlich in den Prozeß der Automatisierung bibliothekarischer Arbeitsprozesse, wohingegen die virtuelle Bibliothek sich auf dreidimensionale multimediale Darstellungsformen verschiedenster Objekte und Einrichtungen bezieht.

Bibliothek beschrieben, um sie von der *just-in-case*-Philosophie der Bibliothek abzugrenzen, die in erster Linie auf Lagerung von Medien spezialisiert war, für den nicht genau vorhersehbaren Fall einer potentiellen Nutzung. Versteht man die Geschichte der Technik als die ständige Verbesserung von Werkzeugen zur mittelbaren Nutzung von Dingen, die nicht (mehr) in unserem direkten Zugriff liegen und zur Überbrückung von Distanz (...), so ist die technologische Entwicklung in Bibliotheken unter dem Aspekt der stetigen Zunahme von Fernnutzung praktisch vorhersehbar gewesen. Fernnutzung kann bedeuten, Nutzung externer z.B. kooperativ gepflegter Ressourcen, wie wir sie schon lange in Verbundkatalogen kennen, aber auch Fernnutzung im Sinne von Nutzung lokaler Ressourcen durch externe Nutzer, wie sie sich zunehmend abzeichnet. Der Einsatz der Datenverarbeitung in der Bibliothek hat zwar auch bisher schon zu wesentlichen Rationalisierungseffekten und organisatorischen Veränderungen geführt, aber die Entwicklungen, die sich jetzt abzeichnen, zeugen von einer gänzlich neuen Qualität." ²³⁰

Etwas allgemeiner und einprägsamer formuliert der Direktor der Niedersächsischen Staatsbibliothek, E. Mittler:

"Für die Bibliothek an der Schwelle des 3. Jahrtausends und ihre Dienstleistungen möchte ich (...) sechs Ziele aufstellen, die als utopische Idealvorstellungen wirken müssen, aber mit modernen Mitteln in erreichbare Nähe gerückt sind. In der Bibliothek der Zukunft bekommt man als Benutzer 1. alles, was man braucht; 2. alles, wie man es braucht; 3. alles, wann man es braucht; 4. alles, wohin man es braucht; 5. mehr, als man weiß; 6. alle veröffentlichten Informationen im freien Zugriff." ²³¹

Eine Schlüsselstellung bei der technologischen Entwicklung auf dem Gebiet der Information und Kommunikation kommt dem *Internet* zu. B. Tröger, Fachreferentin für Sozialwissenschaften an der Universitätsbibliothek Dortmund, beschreibt die Bedeutung, die das Internet für die wissenschaftliche Kommunikation bereits erreicht hat - und damit die Chancen, die es für die (wissenschaftlichen) Bibliotheken bereithält -, anhand der Fakten aus dem Bereich der Naturwissenschaften:

"Im Fachbereich Chemie beispielsweise rechnen Kenner der Materie derzeit jährlich mit 600.000 Veröffentlichungen. Viele dieser Veröffentlichungen erscheinen mittlerweile bereits via Internet, und auch hier ist die Tendenz deutlich steigend." ²³²

230 Hobohm (1997), S. 294.

231 Mittler (1996), S. 259.

232 Tröger (1997), S. 177.

2.4.3 Veränderte Kundenansprüche an Leistungsfähigkeit (Effizienz) und Dienstleistungsqualität

Der Herausforderung des Bibliothekswesens durch höhere Ansprüche seitens der Kundinnen und Kunden liegen mehrere Wandlungen und Veränderungen zugrunde. Zu diesen zählt neben dem technologischen Wandel ein erweiterter Begriff dessen, was als Information zum Gegenstandsbereich auch der Bibliotheken zählt. Was dies für die Forschung und für die *Scientific Community* beispielsweise bedeutet, illustriert folgendes Zitat:

"Tatsächlich aber bestehen Forschungsergebnisse aus mehr als nur Artikeln in gedruckter Form. Zu den Resultaten der Forschung gehören heute komplexe Forschungssoftware und umfangreiche Datensammlungen, Visualisierungen, Simulationen und Animationen, Multimedia- und Hypermediaprodukte, Datenbanken und globale Hypertexte, und verteilte Informationssysteme (wobei wir uns hier nur in einem technischen Sinne ausgedrückt haben)."²³³

M. Grötschel, Hochschullehrer und Direktor des Konrad-Zuse-Zentrums für Informationstechnik in Berlin, und J. Lügger beschreiben die neue Situation in einem Beitrag recht anschaulich:

"Das wissenschaftliche Publizieren hat eine historische Wasserscheide erreicht. Überall verfügbare digitale Netze, immer preiswertere Server mit Speichern im Gigabytebereich, Laserdrucker und hochleistungsfähige Lichtsatz- und Grafiksoftware, und jetzt das World Wide Web transformieren unsere Welt von einer, in der nur wenige Verlage wissenschaftliche Arbeiten drucken und vertreiben konnten, in eine, in der praktisch jeder seine Arbeitsergebnisse - vom Artikel über die Software bis hin zu multimedialer Information - selbst elektronisch publizieren und vertreiben kann, weltweit, zu geringen Kosten und äußerst effizient. Wir befinden uns auf dem Wege in eine neue - digitale - Welt, mit neuen Chancen zur effektiveren Zusammenarbeit über große Entfernungen hinweg... Es geht um den Aufbau elektronischer Informations- und Kommunikationsstrukturen im Internet und im World Wide Web. Hierbei soll ausgenutzt werden, daß so gut wie die gesamte heute und in Zukunft produzierte wissenschaftliche Information elektronisch, in digitaler Form vorliegt."²³⁴

In Verbindung mit der Tatsache, daß IuK-Technologien Distanzen zu externen Ressourcen einerseits und zu einer großen Zahl von Nutzern andererseits abbauen können, ergibt sich ein neues Anforderungsprofil, das die Nutzerschaft den Bibliotheken zuschreibt und dessen Erfüllung sie auch erwartet. Bibliotheken sind poten-

233 Grötschel/Lügger (1997), S. 18.

234 Ebenda, S. 23f.

tiell flexibler geworden; sie verlieren vieles von der "Stabilität", die sie in Aufgabe und Funktion an ihren Bestand und ihre Nutzerschaft band. H.-C. Hobohm formuliert dies positiv und arbeitet den Effekt dieser Entwicklung pointiert heraus:

"Sie (die Bibliothek; Anm. G. P.) ist flexibler geworden und kann in größerem Ausmaß auf die Anforderungen und Wünsche der Kunden eingehen als bisher. Das bedeutet aber auch, daß ihre Kunden dies wissen und höhere Anforderungen stellen, vor allem auch weil sie sich nun im Zweifelsfall an andere Anbieter wenden können oder ebenfalls mit Hilfe des flexiblen Werkzeugs 'Informationstechnik' zur Selbsthilfe greifen können. Die Potentiale der neuen Instrumente können von allen genutzt werden, sie sind nicht mehr an bestimmte Institutionen gebunden. Für die Bibliothek kommt es darauf an, die Situation zu nutzen und wie man so schön sagt, 'pro-aktiv' zu werden... Wesentlich ist vor allem, daß gerade durch die Informationstechnik die Notwendigkeit einer hohen Kundenorientierung gewachsen ist."²³⁵

Der Zusammenhang von Internet, Wissenschaft und Informationswesen wird bei B. Tröger aufgegriffen. Sie vernimmt einen Ruf der Wissenschaft nach Hilfe von außen angesichts einer immer schneller anschwellenden Informationsflut. In Zugzwang sieht sie vor allem jene Einrichtungen, deren genuines Geschäft der Umgang mit Informationen ist:

"Wissenschaftliche Bibliotheken sehen sich zunehmend mit der Forderung nach fundierter Assistenz von Forschung und Lehre im vermeintlichen oder realen Datenchaos des Internets, im vermeintlichen oder realen Problemfaktor Cyberscience konfrontiert."²³⁶

Die Anforderungen an die wissenschaftlichen Bibliotheken formuliert sie vor diesem Hintergrund in vier Thesen:

*"1. These: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen einen schnellen und unbürokratischen Zugang zu Informationen schaffen. Neben der Bereitstellung von Print- und elektronischen Offline-Medien bedeutet dies auch: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen einen Internet-Zugang anbieten als Zugang zu einem zunehmend wichtigen Informationsmedium."*²³⁷

*"Daher lautet die zweite These: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen Hilfestellungen und Schulungen im Umgang mit diesen Informationsbeschaffungswegen anbieten. Neben der Durchführung der allgemeinen und der datenbankspezifischen Nutzerschulungen bedeutet das auch: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen Internet-Schulungen durchführen."*²³⁸

235 Hobohm (1997), S. 294.

236 Tröger (1997), S. 177.

237 Ebenda, S. 178.

238 Ebenda, S. 179.

*"Dritte These: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen inhaltliche Hilfestellungen für die Rezeption wissenschaftlicher Erkenntnisse geben. Neben dem Angebot einer bibliographischen Erschließung von Print- und elektronischen Offline-Medien bedeutet das auch: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen Internet-Erschließung anbieten."*²³⁹

*"Vierte These: Neben solcher Hilfe bei der Rezeption wissenschaftlicher Erkenntnisse müssen Wissenschaftliche Bibliotheken auch formale Hilfestellungen für die Produktion wissenschaftlicher Erkenntnisse, müssen Publikationshilfe geben, soweit das einer Bibliothek möglich und sinnvoll ist - das bedeutet auch: Wissenschaftliche Bibliotheken müssen einen Publikationsserver im Internet bereitstellen."*²⁴⁰

Die Bedeutung der neuen Medien - allen voran des Internet - würdigend, spricht Tröger von der "Cyberscience", mit deren Anforderungen sie das Bibliothekswesen konfrontiert sieht; sie identifiziert hier für die Bibliotheken auch eine Chance zur Re-Definition und zur Aktualisierung der Funktionen und Aufgaben:

"Bibliotheken kommt insgesamt eine neue Definition und Füllung der alten Informationsvermittlerinnen-Rolle im Gesamtzusammenhang der Cyberscience zu. Forschung und Lehre haben hier bereits dezidierte Forderungen an die Bibliotheken geäußert, haben etwa während der Tagung der Fachgesellschafteninitiative 'Dissertationen-Online' Mitte März 1997 in Berlin ganz klar formuliert, sie benötigten für ihre Arbeit als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bestimmte Strukturen der Informationsbeschaffung und -erschließung via Internet - Strukturen, die sie gerne mit den Bibliotheken gemeinsam entwickelten."²⁴¹

Sie benennt allerdings auch das Risiko, falls die sich hier ergebenden Chancen vom Bibliothekswesen und dessen Akteuren nicht ergriffen werden:

"Sperrten sich die Bibliotheken hier aber oder seien sie zu langsam, nähmen die Wissenschaften das Informationsgeschäft selbst in die Hand. Verabschiedet sich jedoch die Wissenschaft aus der wissenschaftlichen Bibliothek, schafft sie sich ihren eigenen bibliotheksautarken Informationskontext, wird die Frage unabweisbar, welche Funktion, welche Sinnhaftigkeit die Bibliothek dann noch erfüllt? Wann steht sie letztlich in der Gefahr, nur noch ein reiner Internet-freier Selbstzweck fernab der tatsächlich stattfindenden Wissenschaft zu sein - ganz im Sinne eines Luhmann'schen selbstreferentiellen Systems, das sich selbst genügt und sich in dieser Genügsamkeit permanent perpetuiert. Das Internet als neue Verleiblichung des Wissens, der Wissenschaft, hatte Levy diagnostiziert - findet sie mit oder ohne die Bibliotheken statt?"²⁴²

239 Ebenda, S. 182.

240 Ebenda, S. 184.

241 Ebenda, S. 187.

242 Ebenda.

W. Binder faßte auf der 18. Online-Tagung der Deutschen Gesellschaft für Dokumentation (DGD) die Anforderungen seitens der Nutzerschaft prägnant zusammen:

" Drei Dinge braucht der Informationssuchende in der global vernetzten Welt:

- Das Internet als virtuelle Bibliothek,
- internet-basierte Informationssysteme (bibliothekarische und nicht-bibliothekarische) und
- die Unterstützung der Bibliothek am Ort."²⁴³

Für C. Lux, Generaldirektorin der Stadt- und Landesbibliothek Berlin, stellt sich mit den technologischen Entwicklungen zunehmend auch die gewichtige Frage nach der Legitimation und schließlich der Existenzberechtigung von Spezialbibliotheken:

"Im schrittweisen Übergang von der traditionellen zur automatisierten und zur elektronischen Bibliothek beginnen Dienstleistungen in den Spezialbibliotheken realisiert zu werden, die markante Wegweiser in Richtung auf die virtuelle Bibliothek darstellen.

Gleichzeitig produziert die sich ausbreitende Vernetzung für die Mitarbeiter der Firmen und Institutionen Möglichkeiten, ohne eine eigene Spezialbibliothek ihren Informationsbedarf teilweise zu befriedigen.

Sind die Spezialbibliotheken in der Lage, sich dieser Herausforderung zu stellen oder werden sie Opfer der Verschlankungs- und Outsourcing-Konzepte in Unternehmen, Forschungsbereichen und Verwaltungen?"²⁴⁴

Lux sieht für den Bereich der Spezialbibliotheken eine mögliche Lösung für deren Legitimationsprobleme in der Verknüpfung der technischen Kenntnisse im Bibliotheksbereich mit den technischen Kenntnissen der DV-Bereiche der Institutionen und Unternehmen, die eine solche Spezialbibliothek unterhalten. Sie argumentiert, ohne zu verhehlen, daß der Ausgang der künftigen Entwicklung für sie durchaus offen ist, wie folgt:

"Der Cybrarian muß zwei Sprachen sprechen - die der Nutzer und Kunden und die des DV-Partners und der Systementwickler. Es erscheint daher nur konsequent, wenn derzeit mindestens in einem führenden Industrieunternehmen in Deutschland (Daimler) die Einbeziehung des Bibliotheks- und Informationsbereiches in den engsten Zusammenhang mit dem allgemeinen DV-Bereich geplant wird. Zwei unterschiedliche Entwicklungen sind möglich:

Katalogisierer und Erwerbungsbibliothekare in Spezialbibliotheken werden durch eine Auslagerung der traditionellen Arbeiten - soweit sie überhaupt noch betrieben werden -

243 Binder (1996), S. 139.

244 Lux (1995), S. 197.

überflüssig oder sie lernen es, die neuen Herausforderungen der virtuellen Bibliothek anzunehmen, sich dafür weiterzubilden und die Realisierung dieser Vision mitzugestalten. Schafft uns die virtuelle Bibliothek? Oder schaffen wir sie? Die Antwort läßt sich nur durch unsere zukünftigen Aktivitäten als 'change-agent' finden, der die Transformation von gedruckten zu elektronischen Publikationen zu bewältigen lernt und sich den Veränderungen in einer virtuellen Bibliothek stellt."²⁴⁵

K. Pauleweit²⁴⁶, kommissarische Direktorin des Deutschen Bibliotheksinstituts in Berlin, sieht vor allem zwei Bereiche, in denen durch die technologische Entwicklung - Stichwort auch hier: Internet - den Bibliotheken neue Aufgaben zuwachsen: Veränderungen im wissenschaftlichen Publizieren und Quellenerschließung der Internet-Texte:

"Wir sind schon intensiv im Gespräch sowohl mit Verlegern als auch mit Wissenschaftlern darüber, wie die Funktionsaufteilung in der Zukunft aussehen wird. Mögliche Modelle können aus unserer Sicht sein, daß Bibliotheken etwa 'printing on demand' machen könnten, indem sie Texte im Netz finden und vor Ort für den Nutzer ausdrucken. Auch in der Quellenerschließung der Internet-Texte sehen wir eine Aufgabe für die Bibliotheken: freilich auf einem anderen Niveau, als das heute möglich ist. Wir beschäftigen uns intensiv mit der Entwicklung des künftigen Berufsbildes, für das im Englischen schon der Begriff des 'Cybrarian' anstelle des 'Librarian' vorgeschlagen worden ist. Möglicherweise wird das eine Art 'Job-hopper' sein, der an elektronischen Texten sowohl in der Bibliothek als auch im Verlag arbeiten kann."²⁴⁷

Auch Grötschel und Lügger stellen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des derzeitigen Informationsbereichs:

"Wie steht es um die Bibliotheken, fragt man sich, wenn es Fachgesellschaften oder Verlagen gelingt, auch die Frage der langfristigen elektronischen Archivierung für sich zu lösen? Und wie mit den Fachinformationszentren, wenn man in solchen (bei wenigen großen Verlags-häusern verteilten) Archiven parallel suchen kann?"²⁴⁸

Für die Autoren ergeben sich hieraus Forderungen auch an die bibliothekarische Profession. So seien eine Fülle organisatorischer und rechtlicher Fragen zu klären:

"Wo vorher in den Fachbereichen isolierte Einzelinitiativen stattfanden, ist jetzt ein möglichst einheitliches Konzept für die ganze Universität gefragt. Wenn die Fachgesellschaften heute

245 Ebenda, S. 219.

246 Vgl. hierzu: Ronzheimer (1998).

247 Ebenda, S. 523.

248 Grötschel/Lügger (1997), S. 27.

z.B. über die elektronische Abgabe und Archivierung von Dissertationen nachdenken, ist es wenig sinnvoll, dies in den verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich zu regeln. Es muß - universitätsweit - ein einheitlicher organisatorischer und rechtlicher Rahmen geschaffen werden, der z.B. auch die langfristige Verfügbarkeit sichert. Das ist gleichzeitig eine nichttriviale technische Frage. In den Fachbereichen müssen Beauftragte für Information und Kommunikation eingesetzt werden, die Fragen dieser Art behandeln und - gemeinsam mit den Universitätsverwaltungen, Bibliotheken und Rechenzentren - in fachübergreifenden Arbeitsgruppen klären.²⁴⁹

Nach naturwissenschaftlich-mathematischem Bereich einerseits und geisteswissenschaftlichem andererseits differenziert S. Altekamp²⁵⁰, Archäologe an der Humboldt-Universität zu Berlin, bei der Frage nach den Einsatzmöglichkeiten der neuen Medien. Er betont deren besondere Vorteile für die Naturwissenschaften und die Mathematik. Bei der geisteswissenschaftlichen Forschung werde aber sehr viel stärker auf konventionelle Publikationen und historische Bestände zurückgegriffen. Nichtsdestotrotz sieht Altekamp das Bibliothekswesen insgesamt vor einem tiefgreifenden Strukturwandel, der durch die Politik unterstützt wird. Für diesen Autor leuchtet am Ende der Entwicklung bei allem technologischen Wandel und allen materiellen Engführungen ein deutlicher Hoffnungsschimmer in Form einer an die Nutzererfordernisse angepaßten Informationslandschaft auf:

"Die ehrgeizigen Zielvorgaben spätestens des Programms (der Bundesregierung; Anm. G. P.) von 1996 bedürfen einer weitgehend neuen Infrastruktur, die die herkömmliche, das wissenschaftliche Bibliothekswesen, gründlich verändern, z.T. sogar ablösen wird. Der Umbruch trifft die wissenschaftlichen Bibliotheken in einer Krisensituation, in der die stetig anwachsende Publikationsmenge Aufwendungen für ihre Erwerbung, Erschließung und Bereitstellung verlangt, die die Unterhaltsträger, in der Regel die Länder und der Bund, nicht mehr in der erforderlichen Höhe zur Verfügung stellen. Daher ist der Anlaß zum Strukturwandel ein doppelter: Der Durchbruch der neuen Informationstechnologien auf der einen, die Probleme der hinreichenden Versorgung mit Informationen auf der anderen Seite.

An den technologischen Innovationsschub wird zugleich die Erwartung herangetragen, zur Minderung des Versorgungsproblems beizutragen. Ein doppelter Handlungsbedarf scheint daher nicht auf einen ebenfalls doppelten, sondern lediglich einfachen Finanzierungsbedarf hinauszulaufen: Optimierte Kommunikations- und Informationswege führen über Rationalisierung und Konzentration zu einer verbesserten Ressourcennutzung, so daß auch bei stagnierenden oder sogar sinkenden Etats ein gleichbleibender oder erhöhter Grad der Informationsversorgung gewährleistet bliebe."²⁵¹

249 Ebenda, S. 34.

250 Altekamp (1997).

251 Ebenda.

2.4.4 Fokus "innerorganisatorische Interaktion": Leitung, Kooperation und Kommunikation im sozialen Wandel²⁵²

Seit Beginn der neunziger Jahre häufen sich - wenn auch moderat - im Bibliothekswesen und seinen Medien Äußerungen, Vorschläge, Gedanken und Polemiken, die sich mit Reformen betrieblicher Organisationen, Abläufe und Umgangsformen befassen. Die Nabelschau unter der Rubrik "wissenschaftliche Berufsidetit  t" ist bis auf Ausnahmen²⁵³ abgeschlossen. Der Diskurs bewegt sich mehr oder weniger systematisch auf drei Ebenen - dies analog zur breiten gesellschaftlichen Diskussion hierzu. Allerdings kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, daß dies im Bibliothekswesen immer ein wenig zögerlicher vonstatten geht als in anderen Berufsfeldern. Die drei analytisch auszumachenden Diskussionslinien gehen in der Realität ineinander über, und auch bei den Forderungen werden die verschiedenen Dimensionen gerne vermengt:

- Faktor *Führungsstil*: Ausführungen, Kommentare und Forderungen hierzu zielen auf die Kommunikations- und Kooperationsqualit  ten auf der *Verhaltens-ebene*.
- Faktor *Arbeitszuschnitt*: Vorstellungen und Konzepte zur Reform des Arbeitszuschnitts des jeweiligen Arbeitsplatzes, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsvielfalt rekurren auf die *strukturelle Ebene*. Sie zielen auf etwas ab, das in moderner Management-Terminologie als "job enrichment"²⁵⁴ bezeichnet wird und dem es auch um größere Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer geht.
- Faktor *Verantwortung und Kompetenz*: Vorstellungen und Konzepte hierzu zielen auf flache Hierarchien und die Erhöhung dezentraler Befugnisse. In moderner Management-Terminologie²⁵⁵ spricht man auch von "job enlarge

252 Im Rahmen dieser Arbeit kann das Thema lediglich rudimentär behandelt werden. Eine ausführliche Darstellung bleibt einer anderweitigen Publikation des Autors vorbehalten.

253 Beispielsweise Jochum (1996).

254 Im Kontext von "lean management" vgl. hierzu Ceynowa (1997a).

255 Die Terminologie des "lean management" ist auf das Bibliothekswesen nicht umstandslos anwendbar, da sie aus einer grundlegenden Reorganisation von Produktionsabläufen für Automobile (Toyota) entstand. Für Tätigkeiten in Dienstleistungsbereichen, die in viel geringerem Maße programmierbar und "berechenbar" sind, eignen sich diese Begriffe weniger gut. Klages und Hippler unterscheiden zur Einteilung der verschiedenen Qualitäten von Dienstleistungstätigkeiten bestimmte Programmierungsgrade, nämlich

- Arbeitsprogramme: Konditionalprogramme mit Handlungsanweisungen,
- Auswahlprogramme: Konditionalprogramme mit Handlungsalternativen,
- Suchprogramme: Konditionalprogramme ohne programmierte Handlungsalternativen,

ment" und meint damit die Erweiterung der jeweiligen Verantwortungs- und Kompetenzbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn die Leitungsebene den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen großzügig bemessenen Selbstverwirklichungs- und Gestaltungsraum zugesteht und von einer betriebswirtschaftlich allzu starken Einengung absieht; um so wichtiger wird hier der Faktor Führungsstil, d.h. die vertikale Verhaltensebene.

Die genannten Zusammenhänge und Sachverhalte werden zunehmend bewußter wahrgenommen, wie die folgenden Äußerungen belegen. Dabei sollen zunächst aktuellere Publikationen aus den Jahren zwischen 1995 und 1997 berücksichtigt werden. Die Konzepte, die hier vorgestellt werden, und die in ihnen enthaltenen Tabubrüche wären noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Dies trotz des vehementen Versuchs Stoltzenburgs und einiger weniger anderer, solche Ansätze wie "Human Resource Development", "Zielvereinbarungskonzepte", partizipative Strukturen, Kreativität, Teamfähigkeit, dezentrale Verantwortlichkeiten usw. - diese seit mehr als einem Jahrzehnt gesellschaftlich weitverbreiteten Überlegungen, um Effizienz, Qualitätsverbesserung und Arbeitszufriedenheit in Einklang zu bringen - auch für das Bibliothekswesen nutzbar zu machen.

Der Bibliotheksausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) beispielsweise sieht das wissenschaftliche Bibliothekswesen vor einem immensen organisatorischen Wandel:

"Um die neuen Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können, ist eine tiefgreifende Neuorientierung in den bibliothekarischen Funktions- und Organisationsbereichen geboten. (...) Die klassische Dreiteilung Erwerbung, Katalogisierung und Benutzung (...) muß durch eine stärker funktionale Integration von Abläufen abgelöst werden."²⁵⁶

In einem Tagungsbericht über den Wandel der bibliothekarischen Fortbildung wird ein Beispiel aus Südafrika aufgegriffen. Die Referentin entwickelt darin die These,

"Humanressourcen sollten das Hauptmerkmal aller Managemententscheidungen sein. Das Managementkonzept soll leistungsorientiert sein, aber im Hinblick auf den Ausbau der Leistungskapazitäten der Mitarbeiterinnen im positiven, arbeitszufriedenstellenden Sinne.

-
- Ziel- und Zweckprogramme, um die dispositiven Gestaltungsspielräume unterschiedlicher Dienstleistungsanforderungen und -erwartungen zu klassifizieren. Dies ist m.E. im Zusammenhang mit Bibliotheken die sinnvollere Terminologie. Vgl. Klages/Hippler (1993), S. 24ff.

256DFG (1995), S. 449.

Gleichzeitig sollte das Managementkonzept auf effektive Veränderungen ausgerichtet werden und Wandel als Kernstück des Konzepts halten, nicht als Zwang zur Veränderung, sondern als Anregung und Ausgangspunkt. (...) You cannot make happy customers with unhappy employees."²⁵⁷

A. Halle, stellvertretender Generaldirektor der Niedersächsischen Staatsbibliothek, greift Erfahrungen mit einem ganzen Bündel organisatorischer Innovationen auf und fordert - in Anlehnung an moderne Management- und Organisationsprinzipien - die "schlanke" Bibliothek:

"Ausgangspunkt (...) war ein Quality-Management-Ansatz, der es ermöglicht hat, die Kreativität einiger nicht in hierarchischer Verantwortung stehender Mitarbeiter in Hinblick auf eine Optimierung der Ablauforganisation zu mobilisieren. (...) Hierzu bedarf es der Aufklärung, der Entwicklung von Eigenverantwortung und der Bereitschaft, Verbesserungsvorschläge auch untergeordneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzugreifen. Kann nicht ein weiteres Paradoxon wie folgt formuliert werden: Je größer eine Organisation ist, desto geringer ist die Beteiligung der untersten Hierarchieebene! In der klassischen Linienorganisation, die nach wie vor ganz überwiegend die Bibliotheken kennzeichnet, ist der Verantwortungsbereich des Personals auf dieser unteren Ebene gering und die Tätigkeit trotz hochkomplexen Regelwerks durch große Routine gekennzeichnet. Dies steht in deutlichem Kontrast zu der fachlichen Kompetenz des Personals auf dieser unteren Ebene. (...) Bei der schlanken Bibliothek geht es darum, das hier brachliegende Potential anzusprechen und zu entwickeln."²⁵⁸

Halle räumt der Weiterbildung, dem "Training on the Job", zentrale Bedeutung ein, wenn es darum geht, ein soziales Klima in der Bibliothek zu schaffen, das die Arbeitsmotivation fördert:

"Es geht aber dabei nicht nur darum, die komplexen Regelwerke und Arbeitsabläufe zu trainieren. Vielmehr sollten Möglichkeiten angeboten werden, Führungskompetenzen, Kreativität und Teamfähigkeit zu entwickeln. Aufgabe ist also, Strukturen zu schaffen, die es diesen qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leicht machen, sich im wohlverstandenen Eigeninteresse für das Ganze einzusetzen."²⁵⁹

Neben partizipativen Strukturen fordert Halle - in Anlehnung an moderne Organisationsformen in Industriebetrieben wie Gruppenfertigung - die Teambildung. Für diese sieht er bereits einige seltene Beispiele in wissenschaftlichen Bibliotheken. Den wichtigsten Impuls für ein weiteres Umsichgreifen entsprechender

257 Rusch-Feja (1997), S. 368.

258 Halle (1997), S. 130.

259 Ebenda, S. 131.

Innovationen ertet Halle allerdings bei neueren Entwicklungen im Bereich der öffentlichen Bibliotheken, die arbeitsorganisatorische Dezentralisierung im Rahmen der *dezentralen Steuerung* und des *Kontraktmanagements* umsetzen.

Auf Sinnvermittlung, Organisationskulturgestaltung und Schaffung persönlichkeitsförderlicher Arbeitsstrukturen setzt M. Nagelsmeier-Linke.²⁶⁰ Die Autorin sucht damit Organisations- und Individualzwecke in Einklang zu bringen. Im Mittelpunkt steht bei Nagelsmeier-Linke eine bestimmte Führungskonzeption: die zielorientierte Führung, auch "Führung durch Zielvereinbarung" oder "Management by Objectives". Dieses bereits Mitte der fünfziger Jahre entwickelte Konzept leitet sich vom *Human Resources-Ansatz* der Managementtheorie ab. Dieser Ansatz besagt, daß Menschen zu sinnvollen Zielen beitragen wollen, bei deren Formulierung sie mitwirkten. Auf der obersten Stufe der Ziele steht für Nagelsmeier-Linke das Leitbild.

"Dieses Leitbild stellt quasi das Grundgesetz für die Bibliothek dar, in dem die Unternehmensphilosophie (...) als Dach des übrigen Zielsystems fixiert ist. Dieses Leitbild besitzt mit seinem normativen Charakter für einen längeren Zeitraum und (...) in wechselnden Umweltsituationen Gültigkeit. (...) Auf der Basis dieses Leitbildes werden von der Direktion Jahresziele entwickelt. Diese werden in den einzelnen Bibliotheksbereichen in Teilziele aufgespalten und schließlich auf den unteren Hierarchiestufen zu operationalen Feinzielen 'heruntergebrochen'."²⁶¹

Unterhalb dieser hierarchisch festgesetzten Zielvorgabe beginnt ein Aushandlungsprozeß:

"Gleichzeitig entwickeln die Beschäftigten individuelle Ziele, etwa in Hinblick auf Förderung und Karriere. In Mitarbeitergesprächen muß dann versucht werden, aus den Zielen der Bibliothek und den individuellen Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsame Ziele zu vereinbaren."²⁶²

Weniger ausführlich, gelegentlich eher politisch-programmatisch oder im Kontext einer Broschüre zur Imageverbesserung des Dienstleistungsbereichs Bibliothekswesen äußern sich andere Autorinnen und Autoren.²⁶³ Dennoch signalisieren sie damit ein gewandeltes Problembewußtsein.

260 Vgl. hierzu: Nagelsmeier-Linke (1997).

261 Ebenda.

262 Ebenda.

263 Beispiele hierfür: Mittler/Cremer (1992); Lux (1996).

Dem geht eine Entwicklung voraus, in der einzelne sich zu Wort melden, um diese Zusammenhänge zu thematisieren und praktisches Handeln zu fordern. H.-J. Kuhlmeier weist im Vorwort eines Sammelbandes²⁶⁴, in dem Beiträge zum bibliothekarischen Berufsbild "der letzten zwanzig Jahre kritisch gesichtet und neu zusammengestellt" wurden, darauf hin, daß die Diskussion um das berufliche Selbstverständnis und die berufliche Praxis der Bibliothekare, ihre Qualifikation und ihren Personaleinsatz vor dem Hintergrund von "Dynamik" und "Weiterentwicklung" der Gesellschaft zwar "permanent" geführt worden sei, "meist aber zu leise."²⁶⁵ Die Herausgeber dieses Bandes wollen nachweisen, "wie frühzeitig die Notwendigkeit zu Veränderungen erkannt wurde." Ihr explizites Ziel: die bibliothekarische Profession dafür zu gewinnen, die wissenschaftliche Bibliothek als "modernen Dienstleistungsbetrieb des öffentlichen Dienstes wie der Privatwirtschaft" zu begreifen.²⁶⁶

Waren für die dreißig Jahre zuvor kaum mehr als 25 Beiträge, Kommentare und Forderungskataloge zum Themenkomplex "innerorganisatorische Interaktion" zu verzeichnen, erbrachte die Recherche des Autors allein für die Jahre 1990 bis 1996 57 meist provokante Beiträge in verschiedenen Monographien und Fachzeitschriften des deutschen Bibliothekswesens. Dies ist als ein Anzeichen wachsender Sensibilität für die entsprechenden Themen, aber auch des gehäuftten Auftretens realer Probleme in den organisationsinternen Umgangs-, Kooperations- und Kommunikationsformen zu werten. Im Vergleich mit der privaten Wirtschaft bleiben Umfang und Ausmaß diesbezüglicher Problemwahrnehmung und -diskussion im Bibliothekswesen allerdings immer noch recht gering.

Setzt man die für die jeweiligen Zeiträume identifizierten Beiträge in eine statistische Relation zueinander, so ergibt sich für die Zeit bis 1989 eine jährliche themenbezogene Publikationsrate von 0,8. Die Veröffentlichungen zum Thema erreichen in der Zeit von 1990 bis 1996 eine Quote von 8,1. Mit anderen Worten: Der Aufmerksamkeitsgrad, das Interesse am Thema und, was angenommen werden darf, der objektive Problemdruck vervielfachen sich im laufenden Jahrzehnt gegenüber den vorangegangenen Jahrzehnten.

Die erwähnten 57 Beiträge (ohne 1997 und 1998) zum Thema verteilen sich mehr oder weniger zusammenhangslos über den untersuchten Zeitraum und eine Vielzahl vornehmlich bibliothekarischer, aber auch anderer Publikationsmedien (siehe folgende mengenmäßige Verteilung).

264 Vgl. hierzu: Hoffmann/Krueger (1993).

265 Ebenda, S. 5.

266 Ebenda, S. 7.

Mengenmäßige Verteilung

- Buch und Bibliothek: 11
- Bibliotheksdienst: 7
- Rundschreiben: 8
- Mitteilungsblatt NRW: 1
- ZfBB: 3
- DBI: 3
- Klostermann: 2
- Saur: 2
- NfD: 1
- VdDB: 1
- VDB: 1
- Zentralblatt für Bibliothekswesen: 1
- Bertelsmann: 2
- Sonstige (darunter ÖTV, Landtag Baden-Württemberg, Badische Landesbibliothek, Stadt Bielefeld, Humboldt-Universität zu Berlin): 12
- unveröffentlichte Manuskripte: 2

Mit anderen Worten: In sieben Jahren erscheinen jährlich durchschnittlich etwa acht Beiträge zum hier interessierenden Thema, die sich auf Publikationen von insgesamt 25 Verlagen bzw. Verlegern verteilen. Die meisten dieser Veröffentlichungen (40) entfallen auf die breit gestreuten bibliothekarischen Medien.

Die wichtigsten, streckenweise als programmatisch zu bezeichnenden Beiträge können nach inhaltlichen Aspekten vorstrukturiert werden:

- Forderungen aus der Praxis und an die Praxis sowie Programmatisches: ausführlichere Essays, Stellungnahmen, Begründungen, Postulate (insgesamt 43 Beiträge)
- Praxisberichte aus "Reformbibliotheken": u.a. Konstanz (Franken), Bielefeld (Klaassen), Paderborn (Kranstedt) (insgesamt sieben Beiträge)
- (Teil-)Ergebnisse empirischer Erhebungen/Befragungen, die u.a. zu einzelnen Fragen der hier interessierenden Thematik Bezug nahmen (Reich, Grabka, Pawlowsky-Flodell) (insgesamt sieben Beiträge)

Im Laufe der neunziger Jahre häufen sich auch die Verweise auf konsistente Führungs- und Organisationskonzepte aus der modernen Managementlehre. Deshalb seien hier einige weiterführende Gedanken zu diesem "modischen" Thema erlaubt.

Für die gängigen Managementkonzepte gelten m.E. zwei grundsätzliche Einschränkungen: Es handelt sich bei ihnen, salopp gesprochen,

- um Konfektion, bestenfalls um Prêt-à-Porter, nicht jedoch um maßgeschneiderte Passformen;
- um "Revolution-von-oben-Konzepte", die nicht auf das Mitdenken und Mitwirken der Betroffenen setzen, wiewohl sie ebendiese Eigenschaften und weitere wie Kreativität usw. im Ergebnis einfordern.

Aktuelle "Orga-Moden" wie "Total Quality-Management", "Reengineering", "Management by Objectives" rekurren häufig implizit auf die Prämisse der sozialen Akzeptanz, allerdings nur am Rande und nach dem Motto: "Die Mitarbeiter müssen natürlich hinter diesem Konzept stehen". Das Bemühen um Schaffung dieser Akzeptanz, für den Erfolg des entsprechenden Ansatzes wesentliches Kriterium, wird aber nicht zum Ausgangspunkt des Konzepts gemacht. Vielmehr ist es der eminente Entscheidungs- und Handlungsdruck der Führungspersonen, der die Propagierung dieser Konzepte häufig so einfach macht; und aus diesem heraus entsteht auch die Empfänglichkeit für derartige Allgemeinrezepte und Komplettlösungen.

Prominente Autoren der Betriebswirtschafts- und Managementlehre verweisen auf den modischen Charakter dieser Strategien und heben deren Mißbrauchspotentiale hervor. Bezweifelt werden deren Wirksamkeit, betont ihre Risiken.²⁶⁷ Besonders ins Fadenkreuz gerät der kritiklose Umgang mit ihnen.

E. Shapiro, selbst Unternehmensberaterin, geht sogar soweit, diese Angebote als "Religionsersatz" anzuprangern.²⁶⁸ Sie beruft sich auf empirische Studien, wonach 80% der "Total Quality Management"-Initiativen "mehr oder weniger wirkungslos" verliefen.²⁶⁹

Managementtheorien wechselten so schnell wie die Mode, so die kritische Kommentierung einer entsprechenden Veröffentlichung²⁷⁰ auf der Grundlage einer umfassenden Befragung von mehreren hundert Führungskräften in den USA und Europa.

267 Vgl. hierzu z.B.: Rieker (1996), S. 172: "Reengineering hat das Potential, ein Unternehmen zu ruinieren."

268 Vgl. hierzu: Shapiro (1996), S. 172.

269 Ebenda, S. 174.

270 Vgl. hierzu: Price Waterhouse (1996).

Daß "Total Quality Management" und ISO-Zertifizierung in puncto Kundennähe nichts gebracht hätten, behauptet C. Homburg²⁷¹, Inhaber eines Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Initiator der weltweit größten Kundennähe-Untersuchung.

Als geradezu kontraproduktiv erachtet G. Guntern das Bedürfnis, sich auf Management-Fertigkonzepte vor allem aus dem angloamerikanischen Bereich einzulassen. Der Schweizer Kreativitätsforscher urteilt, die empfohlenen Strategien hätten "die Voraussetzungen für kreative Leistungen" abgewürgt. Die Befolgung dieser rezepthaften Managementkonzepte setze ein "mechanistisches Menschenbild" voraus und unterschätze die Fähigkeiten und kreativen Potentiale der Mitarbeiter völlig. Er fordert statt dessen eine langfristige Strategie, die Europa von der "sklavischen Nachäfferei amerikanischer Managementmethoden" wegbringe.²⁷²

Daß die Qualität der Arbeit die Arbeitsqualität bedingt, diese Annahme legen einige Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis nahe.

"Über den Weg zu Qualitätsarbeit kann nicht diskutiert werden, ohne die Unternehmenskultur, die Motivation der Beschäftigten, die Führungs- und nicht zuletzt die Mitbestimmungsstrukturen zu thematisieren."²⁷³

K. Stein meint, nur beteiligungsorientierte Konzepte eröffneten Chancen zu einem grundsätzlichen Umdenken und zur Änderung traditioneller betrieblicher Strukturen.²⁷⁴

Diese Nachweise aus einer Fülle kaum noch überschaubarer Äußerungen in den Medien der Tarifpartner und der entsprechenden Fachwissenschaften (Organisationssoziologie, Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung) müssen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung genügen, um auf die Differenziertheit des aktuellen Diskurses über innerbetriebliche Innovationen, Produkt- und Qualitätsverbesserungen hinzuweisen. Die kritischen Diskussionen sind dabei nicht nur Thema wichtiger Publikationen; aus ihnen folgten und folgen praktische Konsequenzen für die Arbeitsorganisation und die organisationsinternen Umgangsformen in einer Reihe von Branchen und Einzelunternehmen.²⁷⁵

271 Vgl. hierzu: Risch (1996), S. 145.

272 Vgl. hierzu: Lamparter (1997).

273 Kluge/Grindt (1994), S. 11.

274 Vgl. hierzu: Stein (1994), S. 27.

275 Vgl. hierzu: Der Spiegel (1993), Heft 38, S. 127ff.; Der Spiegel (1994), Heft 11, S. 104ff.; Der Spiegel (1997), Heft 30, S. 83.

Einer der wenigen Autoren aus dem Bibliothekswesen, der diesen Zusammenhang thematisiert, ist G. Kissel, Fachhochschullehrer in Hamburg.²⁷⁶ Er befindet:

"Das wesentliche Instrument der Bibliotheksleitung zur Strukturierung des Realisationssystems (gemeint ist die Verwirklichung neuer Steuerungsmodelle; Anm. G. P.) besteht in der *Delegation* von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung."²⁷⁷

Das Aufgreifen entsprechender Konzepte auch im Diskurs des Bibliothekswesens hat bei aller notwendigen Skepsis gegenüber Modernismen ohne Zweifel sein Gutes. Ins Blickfeld geraten vermehrt Aspekte wie bibliothekarische Arbeitssegmentierung, Arbeitsprozesse und Arbeitsstrukturen.

In den neunziger Jahren erscheinen auch einige wenige Praxisberichte über prägnante Reformbeispiele aus dem Bibliothekswesen. Diese "Reformbibliotheken" rekurrieren auf Entwicklungen in den sechziger²⁷⁸, siebziger und achtziger Jahren. Zu jener Zeit kam es in der Bundesrepublik im Zuge des Ausbaus des Bildungswesens zu einer Reihe von Universitätsneugründungen. An diesen sog. Reformuniversitäten sollten auch die Universitätsbibliotheken anders sein. Eingeführt wurden einschichtige Bibliothekssysteme in Verbindung mit nutzerfreundlicher Freihandaufstellung, was allenthalben als Reformereignis galt.

Die neuen Impulse resultierten aus Überlegungen, der historisch bedingten Ausprägung der Bibliothek im deutschen Bibliothekswesen, die zu erheblichen Effizienzdefiziten und Nutzungshindernissen geführt hatte²⁷⁹, ein Alternativmodell entgegenzustellen. Begriffe wie "Neue Bibliothek"²⁸⁰ oder "Neuer Bibliothekstyp"²⁸¹ tauchten auf. Diese Entwicklung war von den zentralen Akteuren des damaligen deutschen wissenschaftlichen Bibliothekswesens nicht mitgetragen worden²⁸²; diese hatten vielmehr versäumt,

276 Vgl. hierzu: Kissel (1995).

277 Ebenda, S. 161.

278 H. Havekost sieht den Hintergrund für die Organisationsentwürfe der 60er Jahre in betriebswirtschaftlichen Überlegungen: "Die Bibliothek wurde nicht mehr bloß als eine wissenschaftliche Einrichtung in den Blick genommen, sondern eben auch als Betrieb, der effektive, aktive, meßbare Leistungen zu erbringen hatte. (...) Der extrem arbeitsteilige Buchbearbeitungsprozeß (...) geriet in die Kritik." Havekost (1996), S. 129.

279 Vgl. hierzu: Stoltzenburg (1990b).

280 Ebenda, S. 121.

281 Heim (1990).

282 Im Einzelfall wurde auch massive Kritik an dieser Entwicklung geübt. Verwiesen sei auf G. Lohse, der mit diesen Strukturentscheidungen die Freiheit der Wissenschaft gefährdet sah. Anzunehmen ist, daß Lohse mit dieser Meinung innerhalb seiner Profession nicht alleine stand. Vgl. Lohse (1973).

"eigene Vorschläge zu einer Strukturveränderung des Bibliothekswesens an den neu zu gründenden Hochschulen in die Diskussion um die Universitätsreform einzubringen."²⁸³

Dieser erste Schritt einer Modernisierung des wissenschaftlichen - und hier besonders des universitären - Bibliothekswesens in der Nachkriegszeit mit seiner Öffnung zum Benutzer hin wird von Autoren wie H. Heim, J. Stoltzenburg, M. Pauer, R. Kluth u.a. mit einer Vielzahl historischer Bezüge und entstehungsgeschichtlicher Hintergründe anschaulich und detailliert in einem Sammelband dargestellt.²⁸⁴

Von Beginn an wurde in diesen Bibliotheksneugründungen auf elektronische Katalognachweise und die sukzessive Einführung von EDV-gestützter Buchbearbeitung gesetzt; Ziel war ein elektronisierter Geschäftsgang von der Erwerbung bis zum OPAC. An dieser Stelle der Untersuchung soll jedoch weniger die technische Innovation interessieren; vielmehr geht es dem Autor um die folgerichtigen nächsten Schritte des technologischen Wandels, um die Reorganisation des Geschäftsgangs bzw. der Arbeitsorganisation in der Bibliothek.

Die Reformbemühungen im Bibliothekswesen in den achtziger und neunziger Jahren verbinden sich v.a. mit zwei Namen und "Modellen". Das sog. Konstanzer Modell mit seinem *spiritus rector* J. Stoltzenburg zielt dabei auf das wissenschaftliche Bibliothekswesen. Im öffentlichen Bibliothekswesen einen Namen gemacht haben sich v.a. das sog. Paderborner Modell, manchmal auch als "fraktale Bibliothek" bezeichnet, und dessen Leiter D. Kranstedt.

Das Konstanzer Modell beinhaltet im wesentlichen die integrierte Buchbearbeitung in einer Universitätsbibliothek auf der Grundlage entsprechender Teamstrukturen. Das Modell der Paderborner Stadtbibliothek ordnet sich in allgemeinere Bestrebungen der dortigen Kommunalverwaltung ein, mehr Effizienz und Bürgernähe bei öffentlichen Verwaltungseinrichtungen zu erreichen.²⁸⁵ Beide Modelle - Konstanz wie Paderborn - erzeugten, so die Recherchen des Autors, bisher eher zaghafte Nachahmungseffekte in der Bibliothekslandschaft. Nach K. Ceynowa experimentieren in den letzten Jahren 37 öffentliche Bibliotheken mit diesen Organisationsmodellen, die meisten davon in Nordrhein-Westfalen.²⁸⁶ Aus direkten und indirekten Hinweisen in den bibliothekarischen Publikationen ist allerdings zu entnehmen, daß auch in den wissenschaftlichen Bibliotheken durchaus Reformüberlegungen oder -anstrengungen unternommen werden; zu nennen sind in

283 Stoltzenburg (1990b), S. 121.

284 Vgl. hierzu: Koppitz (1990).

285 Vgl. hierzu: Ceynowa (1994), S. 45.

286 Vgl. hierzu: Ebenda.

diesem Zusammenhang die UB Freiburg²⁸⁷, UB Münster²⁸⁸, UB Oldenburg²⁸⁹, UB Bielefeld sowie die Bibliotheken in Gütersloh (von vornherein ein "Reformmodell" und außerdem Tagungsort der Management-Seminare) und am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)²⁹⁰. Eine flächendeckende Reformpraxis ist indes nicht erkennbar. Bis heute handelt es sich bei den genannten um einzelne Beispiele, deren Reformaktivitäten sich darüber hinaus immer auch mit bestimmten Namen und Persönlichkeiten verbinden. Mögen auch noch einige Reformaktivitäten mehr in der Praxis auf den Weg gebracht worden sein - in publizistischer Form jedenfalls haben sie nach den Recherchen des Autors bis dato noch keinen Nachhall gefunden.²⁹¹

Sozialwissenschaftliche - besonders empirische - Untersuchungen, welche die Arbeitsorganisation Bibliothek und deren innerorganisatorische Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu erheben und zu beschreiben suchen, liegen lediglich ansatzweise vor.²⁹² Die vorliegende Untersuchung stellt nach den Recherchen des Autors das erste gezielte, umfassende Vorhaben dar, das Geschehen in Bibliotheken mit sozialwissenschaftlichem Instrumentarium zu analysieren.

Einige wenige empirische Erhebungen untersuchten Teilaspekte des bibliotheksinternen Interaktions- und Kommunikationsgeschehens. Erkenntnisinteresse und Ziele dieser Untersuchungen waren jedoch anders gelagert als in der vorliegenden Arbeit: z.T. orientierten sie auf engere, eher demographische, z.T. auf breitere, eher betriebswirtschaftliche oder betriebsorganisatorische Aspekte.

Der überwiegende Teil der empirischen Arbeiten stammt im übrigen aus dem Umfeld öffentlicher Bibliotheken. Nicht ganz von der Hand zu weisen ist der Eindruck, daß der höhere Rechtfertigungsdruck, dem sich öffentliche Bibliotheken ihren Zuwendungsgebern und ihrer Klientel gegenüber ausgesetzt sehen, die Bereitschaft fördert, sich einen eher objektiven und intersubjektiven Eindruck von der organisationsinternen sozialen Wirklichkeit zu verschaffen. Einige der Studien markieren mit ihrer Zielsetzung zugleich die innovatorische Dimension, die ihrer

287 Vgl. hierzu: Stadt Freiburg im Breisgau (1996).

288 Vgl. hierzu: Buch (1997).

289 Vgl. hierzu: Kirchgäßner (1995), Jochimsen (1995).

290 Vgl. hierzu: Paul (1997).

291 Da Reformbemühungen im Einzelfall durchaus nicht widerspruchsfrei (Stichwort: zentrifugale Tendenzen) sind und Übergangsschwierigkeiten sowie Anpassungsprobleme auftreten können, mag manche Leitungsperson sich veranlaßt sehen, mit deren Außendarstellung und öffentlichen Erörterung zurückhaltend zu sein.

292 Relevante Ergebnisse oder Teilergebnisse der genannten Erhebungen werden im Kontext der empirischen Auswertung der Daten in den entsprechenden (Unter-)Kapiteln herangezogen und diskutiert.

Durchführung zugrunde lag. Die Mobilisierung vorhandener, aufgrund struktureller oder kommunikativer Hindernisse nicht ausgeschöpfter Leistungs- und Innovationspotentiale ist das ausdrückliche Ziel z.T. vergleichender Erhebungen aus jüngerer Zeit.

Bei seinen Recherchen stieß der Autor zunächst auf zwei sehr frühe Beiträge, deren Titel auf empirische Erhebungen schließen ließen.²⁹³ Bei näherer Sichtung erwies sich dies jedoch als unzutreffend.²⁹⁴ Als im Kontext der anstehenden Fragen erwähnenswert erschienen dagegen die im folgenden aufgeführten Studien.

R. Lanskys Erhebung²⁹⁵ über wissenschaftliche Bibliothekare in der Bundesrepublik Deutschland von 1971 stützt sich auf das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken aus dem Jahr 1969. Der Verfasser wertet die darin enthaltenen biographischen Angaben der Bibliothekarinnen und Bibliothekare sehr sorgfältig aus, um "auf statistischer Grundlage einige Bausteine (...) zu einer Soziologie der Bibliothekare zu (liefern)"²⁹⁶. Es handelt sich im großen und ganzen um eine soziodemographische Analyse zu Ausbildung, beruflichem Werdegang, Altersstruktur, Geschlecht, Konfession, Verbandszugehörigkeit usw. der Angehörigen des höheren Dienstes an wissenschaftlichen Bibliotheken. Lansky liefert damit eine wertvolle Quelle für statistische Vergleichsdaten.

Eine empirische Erhebung von G. Bischoff-Kümmel und Ch. Ritzi²⁹⁷ zu den Berufserfahrungen von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren in Hamburg untersucht deren Berufswahlmotive und Berufsverläufe. Befragt wurden 166 Absolventen der Fachhochschule Hamburg (Rücklauf 122 = 73%), die zwischen 1978 und 1980 ihre Abschlußprüfung abgelegt hatten. Die Fragen bezogen sich u.a. auf das Spannungsfeld zwischen Berufsbild und Berufswirklichkeit; einige Fragen gingen auf die Arbeitszufriedenheit der befragten Berufsanfänger im Bibliothekswesen ein. Letzterer Aspekt ist der Grund dafür, diese Studie im Kontext der vorliegenden Untersuchung mit anzuführen.

293 Vgl. hierzu: Karstedt (1954), Wiegand (1976).

294 Karstedt beschäftigt sich entwicklungsgeschichtlich mit der gesellschaftlichen Bedeutung der Bibliothek; der irreführende Titelbestandteil "zur Soziologie der Bibliothek" bezieht sich nicht auf innerorganisatorische soziale Phänomene. Wiegand wiederum befaßt sich theoretisch mit der Professionalisierung des wissenschaftlichen Bibliothekars. Er zieht zwar empirische Daten heran, berührt aber nicht die im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung angesprochene Thematik.

295 Vgl. hierzu: Lansky (1971).

296 Ebenda, S. 1.

297 Bischoff-Kümmel/Ritzi (1983). Vgl. auch die Follow-up-Studie von Bischoff-Kümmel/Feller (1989d).

Die Ergebnisse einer Reihe empirisch-qualitativer Interviews veröffentlichten G. Bischoff-Kümmel und A. Feller 1989.²⁹⁸ Die beiden Autorinnen befassen sich hierbei mit dem Thema "Frauenberuf Bibliothekarin?".

In einer Untersuchung A. Reichs²⁹⁹ zur derzeitigen Berufssituation im höheren Bibliotheksdienst von 1991 wurden 1.000 Mitglieder des VDB befragt (Rücklauf = 67%). Die Fragen beziehen sich auf den beruflichen Werdegang der Bibliothekarinnen und Bibliothekare; erhoben werden ebenso soziodemographische Fragen (Qualifikation, Frauenanteil, Besoldung), aber auch solche zur Arbeitszufriedenheit, zum Vorgesetztenverhältnis und zum Betriebsklima. Sich auf den letzteren Fragekomplex beziehende Antworten werden zum Vergleich und zur Illustration im Auswertungsteil der vorliegenden Untersuchung ("5. Betriebsklima und innerorganisatorische Interaktion") herangezogen.³⁰⁰

Eine Erhebung M. Grabkas von 1992 zielt auf die Ausbildung für den höheren Bibliotheksdienst. Knapp 50% von 83 Absolventen dieses Ausbildungsgangs in den Jahren von 1989 bis 1991 werden zur Qualität der Ausbildung besonders hinsichtlich der Vermittlung von Managementfähigkeiten und der Qualifizierung für Leitungspositionen befragt. Die Antworten ergeben eine überwiegend kritische Einschätzung der Ausbildung, gerade auch in den genannten Feldern.³⁰¹

Zwischen 1991 und 1994 wird ein gemeinsames Projekt der Stadt Bielefeld und der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt³⁰²; sein Ziel: die Entwicklung eines zeitgemäßen Konzepts zur Organisation und Führung des Kulturbereichs. In die Befragung einbezogen ist auch die Mitarbeiterschaft der Stadtbibliothek, die schon 1991 Gegenstand einer ersten Befragung gewesen war. Der Erhebung geht es um die Verbesserung der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung, um effizientere Steuerung der Fachämter, um die Erhöhung der Bürgerzufriedenheit sowie der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Umsetzung der Befragung soll u.a. bewirken, daß Mitarbeiterbedürfnisse ernst genommen, Arbeitsbeziehungen und Kommunikation optimiert, soziale Distanzen in der Mitarbeiterschaft verringert, Widerstände gegen Veränderungen abgebaut und Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden. Der Rücklauf dieser streng anonymisierten, mit Unterstützung der Personalvertretung durchgeführten Erhebung betrug im Durch-

298 Bischoff-Kümmel/Feller (1989a, 1989b, 1989c, 1989d).

299 Reich (1991).

300 Sehr aufschlußreich ist folgendes Ergebnis der Studie: 62,5% der Befragten aus dem höheren Bibliotheksdienst gaben an, Leitungsfunktionen auszufüllen. Vgl. hierzu auch (Unter-)Kapitel 2.3.2.

301 Zu einzelnen Aspekten dieser Erhebung vgl. auch (Unter-)Kapitel 2.3.2.

302 Vgl. hierzu: Pröhl (1995).

schnitt 40%. Die Ergebnisse zu einzelnen Fragen, die den Themenkomplex der vorliegenden Untersuchung berühren, werden zum Vergleich und zur Illustration in deren Auswertungsteil herangezogen.

U. Steinbrücker führte 1993 eine "Führungskräftebefragung in der Universitätsbibliothek Konstanz" durch.³⁰³ Ihr Ziel: Defizite der Mitarbeiterführung zu untersuchen, um daraus "Verbesserungsvorschläge für die Zukunft ableiten zu können." Da die Ergebnisse der Befragung im einzelnen als vertraulich galten, sind dem Autor der vorliegenden Untersuchung im wesentlichen nur die Informationen zugänglich, die auch in Steinbrückers Diplomarbeit einfließen. Ein persönliches Gespräch mit der Verfasserin ergab allerdings folgenden Befund: Die Ergebnisse der Erhebung deuten darauf hin, daß das Teammodell um eine quasi-hierarchische Komponente erweitert werden sollte. Es schien sich demnach herausgestellt zu haben, daß die bloße teamorientierte Absprache unter Gleichen nicht immer die effizienteste Methode ist, um angemessene Arbeitseinteilung zu gewährleisten sowie kollektiven Interessenausgleich und individuellen Zuwendungsbedarf zu regeln.

1995 veröffentlicht das Deutsche Bibliotheksinstitut eine Studie zum Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare.³⁰⁴ Diese bundesweit durchgeführte Erhebung in Form einer repräsentativen Stichprobe wurde vom Berliner Senat und vom Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin unterstützt. Auf 1.000 verschickte Fragebögen erfolgte ein Rücklauf von 77,7%. 71% der Antwortenden nahmen nach eigenen Angaben Leitungsfunktionen in öffentlichen Bibliotheken wahr. Die Erhebung zielte u.a. auf Fragen zur Berufszufriedenheit und Arbeitseinstellung. Ergebnisse, die als Vergleichsdaten für die vorliegende Untersuchung bedeutsam sind, werden in deren Auswertungsteil berücksichtigt.

B. Windau und U. Pantenburg von der Bertelsmann-Stiftung veröffentlichten 1997 die Ergebnisse einer umfangreichen Erhebung zum "Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken".³⁰⁵ 18 Bibliotheken wurden spezifischen Verfahren der Leistungsmessung unterzogen. Diese aufwendige und nicht ganz unumstrittene Untersuchung³⁰⁶ befaßte sich am Rande auch mit Fragen der Arbeitszufriedenheit, Krankheitsquote und Mitarbeiterorientierung. Ergebnisse zu letztgenanntem Kontext werden im Auswertungsteil der vorliegenden Untersuchung mit berücksichtigt.

303 Vgl. hierzu: Steinbrecher (1994).

304 Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

305 Windau/Pantenburg (1997); vgl. auch Windau/Heckmann (1992) zur Begründung und Initiierung des Projekts 1992.

306 Vgl. z.B.: Pauleweit (1997).

I. Jones führte sechs Einzelinterviews zum beruflichen Alltag von Bibliothekarinnen an einer Universitätsbibliothek durch.³⁰⁷ Dabei wurden auch Daten zu Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Führungsstil der Vorgesetzten erhoben. Die entsprechenden Ergebnisse werden in den Auswertungsteil der vorliegenden Untersuchung mit einbezogen.

Exkurs: Anglo-amerikanische Literatur zum Thema

Die Vielzahl der Publikationen in anglo-amerikanischen Ländern zum Themenkomplex "innerorganisatorische Interaktion" und hier besonders zu den Aspekten Leitung, Leitungsqualifikation und Management sei "fast unübersehbar", urteilt K.-W. Neubauer 1989; dennoch müsse man feststellen, daß dort in der Praxis die "gleichen Probleme" auftreten wie auch hierzulande.³⁰⁸ Das Bewußtsein für Professionalität und Management sei dort zwar "sehr viel stärker entwickelt" als bei uns, die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit allerdings kaum weniger groß als in Deutschland.³⁰⁹

Nur eine einzige stichprobenartige Recherche des Autors der vorliegenden Arbeit in der Datenbank LISA (Library and Information Science Abstracts) erbrachte zum Thema "Führung und Wandel" ("Management' and 'Change") - insbesondere in diesem Zusammenhang werden Leitungs- und Managementqualifikationen behandelt - für den Zeitraum 1995 bis 1998 131 Nachweise. 22 Beiträge hiervon befaßten sich im engeren Sinne mit intraorganisatorischen sozialen Abläufen, Konflikten und Schwierigkeiten innerhalb der jeweiligen Belegschaften, deren Kooperations- und Lernbereitschaft, so die immer wieder auftauchende Aussage, eine Vorbedingung für das Gelingen von Wandlungs- und Innovationsprozessen ist. Wiederholt wird auf das Erfordernis qualifizierter Leitungstätigkeit, kommunikativer, partizipativer und delegativer Fähigkeiten und Verhaltensweisen verwiesen - diese bilden wesentliche Voraussetzungen für die Gestaltung organisatorischer und technologischer Innovationen und Wandlungen.³¹⁰

Rein quantitativ ist bereits mit dieser einen stichprobenartigen Recherche belegt, wie breit und vielfältig die Diskussion der entsprechenden Themen in den anglo-amerikanischen Fachjournalen geführt wird. In insgesamt 57 verschiedenen

307 Jones (1997).

308 K.-W. Neubauer (1989), S. 145.

309 Ebenda, S. 146.

310 Vgl. hierzu z.B. Morris (1997), S. 3f.; Cooper (1998), S. 247ff.; Williamsen/Stevens (1998), S. 361ff.; Symon (1998), S. 37ff.; Webb (1998), S. 1ff.; White (1998), S. 2ff.; Dougherty (1998), S. 68ff.; Lubans (1998), S. 7ff.

Fachorganen erschienen im genannten Zeitraum Beiträge, Diskussionen und Stellungnahmen hierzu, wobei eine eher technische oder technokratische Befassung gegenüber einer sozialen Aspekte organisatorischen Wandels aufgreifenden überwog. Nicht überraschend ist der Befund, daß die Fachzeitschrift "Library Administration and Management" und das "Journal of Library Administration" hierzu die meisten Beiträge publizierten. Aber auch Zeitschriften wie "Collection Management" und "Serials Librarian" nahmen sich mit mehreren Artikeln des Themas an.

Auch wenn K.-W. Neubauers zitierte Feststellung zutrifft³¹¹, daß die Defizite in der praktischen Leitungs- und Managementqualifizierung des Führungspersonals in den dortigen Bibliotheken nicht viel anders seien als bei uns, so unterscheidet sich doch der publizistische Widerhall des Themas. Dieser läßt sich für den angloamerikanischen Bereich folgendermaßen beschreiben:

- Das Thema wird konkreter und vor allem systematischer diskutiert: Dies findet u.a. seinen Ausdruck durch die Herausgabe und Verbreitung entsprechend spezialisierter Fachjournale (Journal of Library Administration, Library Administration and Management).
- Das Thema wird breiter und vielfältiger diskutiert. Die große Zahl der daran beteiligten Fachzeitschriften ist Ausdruck dieser Vielfalt und auch ein Hinweis auf die Intensität der Debatte.
- Beide Indikatoren verweisen auf ein höheres Maß an entsprechendem Problembewußtsein und an Aufmerksamkeit hinsichtlich der Thematik auf der formal-verbandlichen Ebene der Profession, kurz: der kognitiven Ebene.

Unterstrichen werden die genannten Befunde durch die Tatsache, daß sich nicht nur (wie in Deutschland) hochrangige, sondern sogar höchstrangige Akteure des Bibliothekswesens an der fachlichen Auseinandersetzung publizistisch beteiligen.

Vor einigen Jahren erschien in der Zeitschrift "Library Management" ein Beitrag von Maurice B. Line, bis 1988 einer der Generaldirektoren der British Library, mit dem leicht provokanten Titel "Why isn't work fun?".³¹² Verglichen mit deutschen Verhältnissen ungewöhnlich konkret, fast schon leidenschaftlich setzt sich Line für lockeren, ungezwungenen, vertrauensvollen und humorvollen Umgang von Vorgesetzten mit der Mitarbeiterschaft ein. Er hebt hervor, daß Distanz zur eigenen Positionsmacht, die Fähigkeiten, Kritik zu akzeptieren, den Mitarbeitern

311 Vor zehn Jahren getroffen, könnte sie heute allerdings aufgrund neuerer Entwicklungen überholt sein.

312 Vgl. hierzu: Line (1990), S. 15ff.

weniger kontrollierend und argwöhnend gegenüberzutreten, ihnen Verantwortungs- und Spielräume einzuräumen und das Interaktionsgeschehen mit einer guten Portion Humor zu begleiten, nicht nur einem selbst helfe, ein entspanntes und "humanes" ("human") Verhältnis zur Aufgabenerfüllung zu finden, sondern auch anderen (den hierarchisch unterstellten nämlich):

"Much of the art of good management consists of *being human at work and enjoying your colleagues and staff*. (...) If you can design your work so as to get maximum fun out of it, you will almost certainly be far more productive and efficient, and help to enable others to be so too."³¹³ (Hervorhebung im Original)

Nicht die Äußerungen als solche lösen beim (deutschen) Leser Überraschung aus, vielmehr die Statusebene dessen, der dieses vorträgt. Um die Selbstverständlichkeit einer derartigen Artikulation sowie die angebotenen Empfehlungen für das Leitungshandeln nachvollziehen zu können, ist ein inneres Verständnis des jeweils vorherrschenden kulturellen und sozialen Kontextes erforderlich, ja heuristisch unverzichtbar. Damit scheint eine Frage- und Problemstellung auf, die für weitere Arbeiten in diesem Forschungsfeld vielversprechend sein könnte, z.B. unter dem Thema "Sozioorganisatorischer Wandel und innovative Potentiale in wissenschaftlichen Bibliotheken im europäischen Vergleich". Zusammenzutragen gälte es Erkenntnisse über Differenzen, Einstellungen, Wahrnehmungen, Akzeptanz und Umsetzungspotentiale einer ganzen Dienstleistungsbranche im soziokulturellen Kontext.³¹⁴

Auch andere Beispiele³¹⁵ weisen darauf hin, daß leitende Akteure des Bibliothekswesens außerhalb des zentraleuropäischen Raums der Inszenierung und Implementierung von Wandlungs- und Veränderungsprozessen eine eher soziologisch fundierte und (organisations-)sozial operationalisierte Verfahrensweise zugrunde legen. In einem im Frühjahr 1992 in Berlin gehaltenen Vortrag erläutert Norman J. Russell, Direktor der Queen's University Library in Belfast, sein Konzept des "Management of Change: A View from Northern Ireland".³¹⁶ Er geht intensiv auf organisationsinterne kommunikative und sozialpsychologische Sachverhalte ein, ebenso auf Probleme in der Umsetzung technologischen Wandels. Wichtig sind ihm die umfassende Information der Mitarbeiterschaft und das Aufgreifen von deren Sorgen angesichts Ungewißheit und Neuem. Russell schließt

³¹³Ebenda, S. 17.

³¹⁴Vgl. hierzu auch das Schlußkapitel "Konsequenzen für Forschung, Lehre, Aus- und Weiterbildung sowie Praxis".

³¹⁵Beispiele aus Irland, den Niederlanden und Skandinavien liegen dem Verfasser vor.

³¹⁶Vgl. hierzu: Russell (1992).

mit dem Rat "to avoid overloading staff with change", ohne von der eigentlichen Notwendigkeit, Innovationen und Wandel auf den Weg zu bringen, abzuweichen. Sein Resümee:

"For this reason the library manager must orchestrate change according to the human capacity to absorb it. Daily, or even weekly, unpredictability is unbearable. Each morning people ought to be 99 per cent confident that their work will be much like it was the day before. A month later, a year later, the person's work will have changed significantly but perhaps imperceptibly apart from the occasional more dramatic change. People can cope with an intelligently planned pace of change; they cannot cope with chaos."³¹⁷

An dieser Stelle erfolgt ein kurzer Blick auf die Situation in Nord- und Westeuropa, Regionen, die sich in jüngerer Zeit historisch bedingt eher am anglo-amerikanischen Bibliothekswesen orientieren.

Auf die Bedeutung sozialpsychologischer und organisationssozialer Gegebenheiten bei der Organisation von Wandel weist H. Geleijnse, Direktor der Universitätsbibliothek Tilburg, gleich im ersten Satz seines Beitrags zu "Human and Organizational Aspects of Library Automation" hin.³¹⁸

*"A surprising statistic in the literature on library automation is that only about 10% of it involves human aspects. This is strange, if one considers that about 80% of the problems which arise in automation projects are due to problems in the human and organizational aspects of library automation. Obviously, there is a tendency to disregard these questions, perhaps in the belief that these problems are all easily solved."*³¹⁹ (Hervorhebung G. P.)

Von einem vergleichbaren Grundverständnis ausgehend, schildert der Direktor der Royal Library of Copenhagen seine Erfahrungen bei der Modernisierung der dänischen Staatsbibliothek.³²⁰ Er versteht seine Innovationsstrategie als "applied sociology". Seine Ausführungen machen plastisch nachvollziehbar, daß es sich bei der Modernisierung der königlichen Bibliothek um den Wandlungsprozeß eines sozialen Systems ("change of a social system") handelt und nicht um einen akteurs- oder interaktionsfreien technischen oder technokratischen Vorgang.

Diese stichprobenartige Auswahl von Autoren aus dem anglo-amerikanischen sowie west- und nordeuropäischen Kulturraum mag genügen, um einen ersten Eindruck davon und Hinweise darauf zu geben, wie sehr sich das Problembewußt-

³¹⁷Ebenda, S. 11.

³¹⁸Vgl. hierzu: Geleijnse (1994), S. 115ff.

³¹⁹Ebenda, S. 115.

³²⁰Vgl. hierzu: Krarup (1992), S. 251ff.

sein der Akteure im Bibliothekswesen, vor allem auch dessen strategischer Eliten, im Zusammenhang mit Wandlungs- und Innovationserfordernissen und deren sozialen Dimensionen unterscheidet. Auch wenn die Beispiele zunächst einmal nur Schlußfolgerungen aufgrund des publizistischen Niederschlags dieses Problembewußtseins gestatten - nicht von der Hand zu weisen ist, daß die Verantwortlichen über eine eher sozial und soziologisch geprägte Sichtweise und Problemwahrnehmung verfügen, wenn es um die Gestaltung organisatorischer Wandlung und Modernisierung geht.

Dennoch war es aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit sinnvoll, nicht nur bei der Interpretation der empirischen Daten, sondern auch in der Entwicklung und Bestimmung des theoretischen und terminologischen Instrumentariums weitgehend auf Quellen und Befunde aus dem internationalen Bereich zu verzichten. Solche Verweise mögen zwar im allgemeinen durchaus pädagogische Wirkung erzielen - nach dem Motto "Seht her, wie zeitgemäßer und fortschrittlicher es dort ist, also laßt uns...". Besonders vor dem Hintergrund der unterschiedlichen kulturellen Kontexte (Umgangskultur) und sozio-kulturellen Gegebenheiten (z.B. den Konnotationen der Begriffe "Führung", "Führer", "Leader", "Leadership") rund um Leitungs- und Managementfunktionen, der gänzlich anderen arbeitsrechtlichen Regelungen und der Rolle des deutschen öffentlichen Dienstes schien es angeraten, in theoretischen und vor allem empirisch-interpretativen Kapiteln auf Autorinnen und Autoren sowie auf Vergleichsstudien zurückzugreifen, deren soziokultureller, mentaler, staatlich-institutioneller wie arbeitsrechtlich-formaler Hintergrund dem des Untersuchungsgegenstands in etwa entsprach.

Weitergehende Betrachtungen und Rückschlüsse - gerade auch unter dem Aspekt der europäischen Integration und sich verdichtender globaler Kooperation - sollten systematisch angelegten komparativen Untersuchungen vorbehalten bleiben. Diese sollten auf der Grundlage entsprechender Kriterien und Indikatoren sowie der Deskribierung und Qualifizierung der Kontextbedingungen die intersubjektive Vergleichbarkeit der Untersuchungsobjekte gewährleisten. Dies ist um so notwendiger, als internationaler Austausch, Vernetzung, Globalisierung usw. Erkenntnisse über unterschiedliche Entwicklungsstadien, Selbstverständnisse, Arbeitsweisen, gesellschaftliche Wahrnehmungen, Professionalisierungsgrade und Abschlüsse erforderlich machen.³²¹

321 Vgl. hierzu auch Kapitel 7.

2.5 Bibliothek als soziales Gebilde

2.5.1 (Betriebs-)Soziologische Perspektiven

Das sich wandelnde Selbstverständnis der Bibliothek klang in einigen der bisherigen Ausführungen³²² bereits an. Es geht dabei um so aktuelle Aspekte wie Dienstleistungsorientierung und Effizienz, um die Bibliothek als professionell geführtes Dienstleistungsunternehmen. Die häufig sehr kontroversen Debatten zur Modernisierung und zeitgemäßen Reorganisation des (wissenschaftlichen) Bibliothekswesens münden schließlich vor dem Hintergrund der rapiden Entwicklungsdynamik der digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Forderung nach einem Paradigmenwechsel oder zumindest einem fundamentalen Wandel.³²³ Häufig wird dieses Postulat lediglich im Sinne purer technologischer und/oder betriebsorganisatorischer Modernisierung verstanden. Mit anderen Worten: Wandel und Modernisierung reduzieren sich nicht selten auf die Implementierung zeitgemäßer Arbeitsinstrumente (technologische Innovation) bzw. die Reorganisation nicht mehr zeitgemäßer, ineffizienter Strukturen (organisatorischer Wandel, Managementdimension).

Im Verständnis dieses Ansatzes ist die Umsetzung ein eher "technischer" Vorgang; die Bereitschaft und Motivation der betroffenen Akteure wird stillschweigend vorausgesetzt. Organisationssoziale Komponenten werden nicht angemessen berücksichtigt, und der Stellenwert der Interaktionsebene gerät vor dem Hintergrund der drängenden Wandlungserfordernisse leicht aus dem Blick. Der in den Strukturen der Arbeitsorganisation gebundene, aber nicht nur von diesen geprägte und in seinem Handeln motivierte sowie entsprechend orientierte Hauptakteur bleibt außen vor.

Um der Gefahr von Engführungen, z.B. auf betriebswirtschaftliche Perspektiven, zu entgehen und die soziale Dimension der Bibliothek zu erfassen, ist ein Rückgriff auf soziologische, im engeren Sinne betriebssoziologische Ansätze unerlässlich.

Organisations-, betriebs- und arbeitssoziologische Konzepte sind in vielerlei Hinsicht miteinander verwoben; sie speisen sich wechselseitig mit Wissensbeständen und Definitionen.

322 Vgl. hierzu besonders die (Unter-)Kapitel 2.1.1 und 2.4.

323 Vgl. hierzu u.a. Hobohm (1997), Lux (1995).

"Zentraler Aufgabenbereich der Betriebssoziologie ist die Analyse und Interpretation des innerbetrieblichen zwischenmenschlichen Geschehens."³²⁴

Ähnlich lautet die Definition von Organisationssoziologie, wobei zuvor eine Differenzierung zwischen Makro-, Meso- und Mikrosoziologie vorgenommen wurde. Letztere definiert als Aufgabenbereich ihrer Forschung das "Verhältnis von Individuum und Organisation"³²⁵. Gegenstand der Arbeitssoziologie, heißt es weiter, seien die sozialen Beziehungen, in denen die Menschen zielstrebige Tätigkeit zur Daseinsvorsorge leisten.³²⁶

Allen Ansätzen gemeinsam ist das soziologische Interesse am Erkenntnisgewinn über das Verhältnis von Individuum und Organisation bzw. über die von Individuen und Gruppen mit ihren jeweiligen Motiven und Interessen ausgelösten sozialen Interaktionsprozesse in Organisationen. Zu unterscheiden sind allerdings die jeweiligen Perspektiven:

- Organisationssoziologische Analysen suchen auf hohem Abstraktionsniveau die strukturellen Bestandsvoraussetzungen von Organisationen, die Wechselwirkungen zwischen Organisationen und Umwelt und die Frage der "organisatorischen Einbindung des Individuums"³²⁷ - mithin die Spannungen zwischen organisationellem Zweck und subjektivem Motiv - zu beschreiben und zu analysieren.
- Das Hauptinteresse der Arbeitssoziologie gilt den "Grundinteressen des arbeitenden Menschen"³²⁸. Genannt werden das Verwertungsinteresse, das sich auf einen angemessenen Ertrag für die Arbeitsleistung richtet, das Erhaltungsinteresse zur Sicherung gegen vorzeitigen Aufbrauch und das Gestaltungsinteresse zur Gewährleistung hinreichender Handlungsspielräume bei der Arbeit.
- Mit hinreichender Plausibilität lassen sich Gegenstand und Perspektive der Betriebssoziologie im Mittelfeld zwischen den genannten Ansätzen einordnen. Nicht die Funktions-, Rekonstitutions- und Bestandsbedingungen von Organisationen (Organisationssoziologie) oder die zentrale Motivationsstruktur der sie tragenden Akteurinnen und Akteure (Arbeitssoziologie) bilden das ureigene Forschungsterrain der Betriebssoziologie. Vielmehr geht es dieser um das innerorganisatorische Sozialgeschehen als Ganzes. Unter strukturellem

324 Specht/Wiswede (1981), S. 116.

325 Pfeiffer (1981), S. 300.

326 Vgl. hierzu: Fürstenberg (1981), S. 68.

327 Pfeiffer (1981), S. 300.

328 Fürstenberg (1981), S. 70.

Aspekt steht die Sozialstruktur des Betriebs im Mittelpunkt, unter interaktionsorientiertem Aspekt das sozial geprägte und sozial orientierte Verhalten der Menschen im Betrieb.

Besonders letzteres theoretische Gerüst, das sozio-technische, organisationsstrukturelle und verhaltensorientierte Dimensionen zu integrieren trachtet, verspricht einen angemessenen Zugang zum Interaktionsfeld Arbeitsorganisation. Insbesondere vermag es die sozio-organisatorische Wirklichkeit jenseits formaler Organisationsstrukturen und -ziele zu ergründen. Die Beschreibung formaler aufbau- oder ablauforganisatorischer Strukturen berücksichtigt immer nur einen Teil innerorganisatorischen Geschehens: Wesentliche, das Verhalten der Akteure am Arbeitsplatz beeinflussende Komponenten werden nicht erfaßt. Hierzu zählen Einstellungen, Kommunikationsformen, Gruppierungsprozesse, Handlungsweisen und Verhaltensmuster von Einzel- und Kollektivakteuren auf formeller und informeller Ebene. Dabei wirken individuelle lebensweltliche Bindungen und Normen, biographische Prägungen und Eigenheiten der Akteure auf die jeweiligen Umgebungen ein und werden umgekehrt von der Arbeitsumwelt beeinflusst.

T. Kutsch und G. Wiswede³²⁹ verweisen auf die verschiedenen Elemente innerbetrieblicher Strukturen. Als bedeutsam unterscheiden die Autoren Kommunikationsstruktur, Affektstruktur, Rollenstruktur und Autoritätsstruktur.³³⁰ Mit diesen Begriffen ordnen sie auf zunächst recht abstrakter Ebene die unter soziologischen Gesichtspunkten wichtigen Komponenten innerbetrieblichen Sozialgeschehens. Das Spannungs- und Bedingungsverhältnis zwischen formellen und informellen Strukturen in Organisationen wird am Beispiel realer Erfahrungen wie Macht, Konflikt, Gestaltungsspielraum, Betriebsklima und Führungsstil exemplifiziert.

Wo sich die betriebssoziologische Forschung solcher Themen annimmt, die mit der realen Erfahrung vieler Menschen zu tun haben, z.B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil, betrieblicher Krankenstand oder Mobbing am Arbeitsplatz, ist ihr ein hoher öffentlicher Aufmerksamkeitsgrad gewiß, darf sie auf beachtliche Publizität hoffen.³³¹ Soziologische Forschung trifft in diesem Fall auf hohes Allgemeininteresse, gespeist aus einem breiten Fundus an Alltagserfahrung

329 Vgl. Kutsch/Wiswede (1986).

330 Ebenda, S. 130.

331 Wie zahllose Beispiele aus "Spiegel" (z.B. Heft 39/1993, Heft 41/1994, Heft 20/1996, Heft 30/1997), "Wirtschaftswoche" (z.B. Heft 8/1996, Heft 27/1997), "Apotheken Umschau" (z.B. Heft 3/1996) usw. beweisen.

und Alltagswissen jedes einzelnen. Ihre Ergebnisse finden dann häufig auch Eingang in die betriebliche Praxis und lösen dort nicht selten Veränderungen aus.³³²

Im folgenden wird auf einige zentrale Kategorien betriebssoziologischer Forschung eingegangen.

2.4.2 Formelle und informelle Organisation

Unter *formeller Organisation* wird allgemein der institutionelle Rahmen eines Betriebs verstanden, seine Organisationsform und der Geschäftsverteilungsplan, der die institutionellen Zuständigkeiten und Kompetenzen in der Aufgabenerfüllung regelt. Letzterer manifestiert sich in Hierarchien und der Definition von Leitungs-, Sachbearbeitungs- und weiteren subhierarchischen Positionen, denen genaue Arbeitsplatzbeschreibungen zugeordnet sind.³³³

Dieser vorgegebene formelle Rahmen für Arbeitsorganisation, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Positionen, Vollmachten, Tätigkeitsfelder und Abläufe spiegelt das Bemühen um genaue organisatorische Plan- und Kalkulierbarkeit wider. Daß dieses Unterfangen nie gänzlich einzulösen ist, bleibt unbestritten:

"Abgesehen davon, daß formal, im voraus, *alle* Eventualitäten voraussehend, ohnehin nicht vorbedacht organisiert werden kann, also immer Raum für *Improvisation* und situationell notwendige (Um-)Disposition verbleiben muß, umfaßt reales Organisationsgeschehen immer auch Komplexe von formal *nicht geplanten* und *nicht beabsichtigten* sozialen Abläufen und Phänomenen..."³³⁴

Informelle Organisation beschreibt ein Spannungsfeld, das durch die Regeln und Zwänge des Arbeitsplatzes einerseits und die individuellen Motive, Bestrebungen und Wünsche der Organisationsmitglieder andererseits bestimmt wird.

Formelle und informelle Organisation sind demnach nicht zwei getrennte und je unabhängige Bereiche der Arbeitswirklichkeit, sondern einander bedingende Bestandteile der betrieblichen Organisation.³³⁵ Mag sich im alltäglichen Arbeitsgeschehen auch vordergründig das funktionstechnische Bild mehr oder weniger routinierter Aufgabenerfüllung durch die Organisationsmitglieder aufdrängen, so

332 Vgl. hierzu: Bardmann/Franzpötter (1990), S. 424ff.

333 Im öffentlichen Dienst beispielsweise definieren Arbeitsplatzbeschreibungen und -bewertungen die Tätigkeiten nach einem umfangreichen, über Jahrzehnte tarifpartnerschaftlicher Verhandlungen immer ausgefeilteren Regelwerk, dem Bundesangestelltentarif oder kurz: BAT. Vgl. hierzu auch (Unter-)Kapitel 2.2.1 dieser Untersuchung.

334 Hartfiel (1976), S. 8f.

335 Vgl. hierzu: Kretschmar (1994), S. 13ff.

offenbart die nähere Betrachtung der Akteure und ihrer Interaktionen vor allem in Spannungs- und Umbruchsituationen deutlich die sozialen und "menschlich-allzumenschlichen" Dimensionen des Organisationsgeschehens. Das Verhalten und die Interessen der Individual- und Kollektivakteure der Organisation sind nur bedingt zu trennen von ihren emotionalen Regungen und Bedürfnissen, denn "in Organisationen tobt das Leben."³³⁶

2.4.3 Führung

Die Fachliteratur verzeichnet weltweit mehr als 3.500 Studien zum Führungsverhalten in (Arbeits-)Organisationen.³³⁷ Die tatsächliche Zahl der hierzu erarbeiteten Publikationen dürfte etwa um den Faktor 10 höher liegen. Eines der gebräuchlichsten Handwörterbücher und Nachschlagewerke widmet sich diesem Thema auf mehr als 2.000 Seiten, unter Hinzuziehung von rund 200 Autorinnen und Autoren aus dem deutschen, europäischen und angloamerikanischen Raum.

Die Zahlen unterstreichen, daß Forschungen zum Führungsverhalten in Organisationen (der privaten Wirtschaft, aber auch zunehmend des öffentlichen Bereichs) offensichtlich einem Problemdruck entspringen, und daß besonders in Zeiten umfassenden Wandels und weitgehender Innovationen in allen gesellschaftlichen Produktions- und Dienstleistungsbereichen der Rolle von Leitungspersonen große strategische Bedeutung zugemessen wird - dies besonders hinsichtlich deren vertikaler Kommunikations- und Interaktionsfähigkeiten.³³⁸

Auch wenn besonders in der deutschsprachigen Führungsforschung das Bemühen auszumachen ist, ein Gesamtkonzept von Führungstätigkeit, -praxis und -grundsätzen zu entwickeln, wird mit W. Müller zu befinden sein, daß sich Gesamtkonzepte bis heute in der Führungsforschung nicht etablieren konnten.³³⁹ Dennoch verdeutlichen Intensität und Umfang, mit denen sich sozial- und betriebswissenschaftliche Forschung mit dem Thema "Organisation und Führung" befassen, daß dem Problemkomplex ein ausgesprochen hoher Stellenwert in Fachdiskussion und Forschung zukommt.

336Freriks/Hauptmanns/Schmid (1993), S. 402, zit. nach: Küpper/Ortmann (1988).

337Vgl. hierzu beispielsweise: Baumann (1996).

338Dies wird deutlich an der Vielzahl von Literaturangaben im Kontext von Wandel und Innovation, Krankenstand und Betriebsklima, Dienstleistungsorientierung und Qualitätsmanagement, Reengineering und Empowerment, Mitarbeiterorientierung und partizipativem Führungsstil.

339Vgl. hierzu: Müller (1995), Sp. 574.

Die Fachliteratur unterscheidet sich dabei grundsätzlich nach eher betriebswirtschaftlichen und eher soziologischen Herangehensweisen, was im folgenden schlaglichtartig beleuchtet werden soll.

Betriebswirtschaftlich geprägte Ansätze differenzieren zwischen einem weiten und einem engen Begriff von Führung. Ersterer hebt auf die Management- und Organisationskompetenz, letzterer auf die Personal- und Menschenführung ab. Die Funktionen des weitgefaßten Führungsbegriffs beinhalten den "Fünfer-Kanon ... klassische(r) Ausprägung"³⁴⁰, d.h. Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Genau genommen, impliziert der "weite" Begriff von Führung solche Kompetenzen, die primär als Management- und konzeptionell- oder planerisch-organisatorische Qualitäten zu kennzeichnen sind.³⁴¹

Menschenführung wird im deutschsprachigen Raum üblicherweise als ein Teilaspekt der Führung behandelt. Die betriebswirtschaftlichen Ansätze gehen dabei davon aus,

"... daß die *interaktionelle Führung* nicht Gegenstand einer eigenständigen Subdisziplin sein kann, sondern als Teil einer betriebswirtschaftlichen Managementlehre zu verstehen ist. Menschenführung ist damit eine mehr oder weniger klar abgegrenzte Managementfunktion unter anderen, wobei jedoch immer der Aspekt der *Systemsteuerung* (-lenkung) in Abgrenzung zu und im Zusammenhang mit der *Systemgestaltung* unterlegt wird."³⁴²

Der synonym gebrauchte "Unterbegriff" von Führung im engen Sinne bezieht sich primär auf die sozialen und kommunikativen Kompetenzen einer Führungsperson. Damit macht er das innerorganisatorische Verhalten und Handeln, das den "direkte(n) Umgang mit den unterstellten Mitarbeitern"³⁴³ betrifft, zum Gegenstand sozialer, psychologischer und ethischer Überlegungen.

340 Schreyögg (1993), Sp. 326.

341 Auf dieser Ebene bewegt sich auch das definitorische Angebot im Wirtschaftslexikon (Woll 1991): "Führung ist als Erreichung einer möglichst störungsfreien Gestaltung des Systems Unternehmen als internes Problem wie auch als Abstimmung zwischen dem System Unternehmen einerseits und dem System Umwelt andererseits als externes Problem zu definieren. Letztere Gestaltungsfunktion wird auch als *originäre Führung* bzw. Führungsaufgabe mit den grundlegenden Phasen der Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung aufgefaßt." Aus dieser Kerndefinition leitet sich die sogenannte *derivative Führung* ab. Diese "hat a) eine sachrationale, bis heute dominierende Ausprägung in Gestalt der *Managementfunktionen*, die da sind: Zielsetzung, Planung, Organisation, Kontrolle, und b) eine personenbezogene Ausprägung in Gestalt der Humanfunktion; sie wird oft als Führung definiert oder auch *Führung i.e.S.*" (Ebenda, S. 229)

342 Müller (1995), Sp. 574.

343 Schreyögg (1993), Sp. 326.

Diese Doppeldeutigkeit des Führungsbegriffs mit seiner impliziten Hierarchisierung mag einer der Gründe sein, weshalb Management- und Organisationskompetenz erstens als besonders zu vermittelnde technische Qualifikationen von Führungspersonlichkeiten aufgefaßt, zweitens mit Attributen wie Entscheidungs- und Durchsetzungskraft, Selbstdarstellungs- und Strukturierungsvermögen versehen und drittens mit einer höheren Aufmerksamkeit bedacht werden. Die für die "Arbeit mit Menschen"³⁴⁴ erforderliche soziale Kompetenz des Managers erfährt in diesem Zusammenhang eine Sekundärklassierung, die leicht übersehen läßt, daß Planungs- und Organisationsvorgänge *sui generis* soziale Prozesse sind, die, sollen sie erfolgreich sein, auch entsprechender Kompetenzen bedürfen.

Soziologisch geprägte Ansätze definieren den sozialen Aspekt von Führung als "Personalführung". Das Lexikon der Wirtschaftsethik versteht darunter den "direkte(n) Umgang mit den unterstellten Mitarbeitern"³⁴⁵. Motivation, Kommunikation, Konfliktbewältigung und Überzeugung seien die herausragenden Themen dieser Managementfunktion.

Soziologische Führungsdefinitionen setzen folglich nicht bei funktionalen Qualifikationen wie technisch-organisatorischer oder Managementkompetenz an. Sie zielen vielmehr auf den sozialen Status der Akteure, deren Verhalten und die ihren Interaktionen zugrunde liegenden sozialen Prozesse. Sie umfassen formelle und informelle innerorganisatorische Strukturen und befassen sich mit sozialen Komponenten wie Macht und Einfluß. So beschreibt R. Wunderer Führung als "zielorientierte *soziale Einflußnahme* zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben"³⁴⁶ (Hervorhebung G. P.).

Der Autor konzediert eine wechselseitige Einflußnahme der Führenden und der Geführten, die "Einflußrichtung"³⁴⁷ bleibt bei dieser Definition bewußt offen.

Wunderers Ansatz ist insofern besonders hervorzuheben, als er erfolgreiches Führungshandeln nicht primär als Ergebnis aus "charismatischer" Führungspersönlichkeit plus profunder Fach- und Managementqualifikation begreift. Er vollzieht vielmehr eine Perspektivenerweiterung und betrachtet effiziente Führung als Ergebnis komplexer Interaktion und Kommunikation. Wunderer umschreibt dies zugespitzt im Schlagwort von der "Führung von unten"³⁴⁸. Dennoch geht Wunderer wie die meisten am Thema Forschenden davon aus, daß der Ausübung von Führungsaufgaben ein Verhalten zugrunde liegt, das *rational*, mit dem

344 Parkinson/Rustomji (1993).

345 Schreyögg (1993), Sp. 325.

346 Wunderer (1995), S. 257.

347 Ebenda.

348 Ebenda, S. 265.

Organisationsziel kompatibel, stimmig und in seinen wesentlichen Aspekten kalkulierbar ist.

Ganz anders O. Neuberger³⁴⁹. Dieser Autor befindet, sämtliche behaupteten rationalen Handlungsvoraussetzungen für Führungshandeln existierten gar nicht:

"Man kennt und berücksichtigt nicht alle Handlungsmöglichkeiten (...), man hat keine abschließenden Informationen über die Ereignisse der Zukunft (...), es liegt normalerweise kein stabiles, konsistentes (widerspruchsfreies), klar definiertes Zielsystem vor, die Zurechnung von Werten zu Ergebnissen ist mehrdeutig, und es sind keine eindeutigen Entscheidungsregeln vorgeschrieben, vielmehr stehen mehrere widersprüchliche und interpretationsfähige zur Auswahl. (...) Führung ist im wesentlichen irrational."³⁵⁰

Neuberger zerstört die Illusion, das Führungsgeschehen als technischen Prozeß verbessern zu können, "indem in buchhalterischer Pedanterie für typisierte Situationen erfolgversprechende Stile empfohlen werden."³⁵¹ Er urteilt, letzteres sei der Angstabwehr geschuldet, man fürchte,

"unter scheinbar chaotischen, anarchischen und unprogrammierbaren Bedingungen jene Sicherheit und Orientierung zu verlieren, die Voraussetzung ist für den Glauben an die Beherrschbarkeit der Geschehnisse."³⁵²

Neuberger's Ausführungen heben darauf ab, den "Rationalitätsmythos"³⁵³, der Führung umgibt, zu durchbrechen. Der Autor fordert dazu auf, sich statt dessen einer realistischen Betrachtung von Führung in Organisationen zuzuwenden. Dazu schlägt er vor, Führung als innerorganisatorisches "politisches Problem"³⁵⁴ aufzufassen. Er zeigt sich überzeugt,

"... daß das Funktionieren von Organisationen besser verstanden werden kann, wenn man sie als politische Einrichtungen sieht, die durch ein System von 'Checks and Balances' charakterisiert sind."³⁵⁵

Nach Neuberger bilden sich in der Organisation als politischem System Koalitionen, die so lange halten, wie die Beteiligten von- und durch einander profitieren.

349 Neuberger (1995b).

350 Ebenda, S. 36f.

351 Ebenda, S. 42.

352 Ebenda.

353 Ebenda, S. 39.

354 Ebenda, S. 37.

355 Ebenda, S. 39.

Er richtet dann seinen Blick auf konkrete Macht-, Handlungs- und Steuerungstechniken, deren Anwendung (in Variationen) zum täglichen Arsenal innerorganisatorischer Beeinflussungs- und Aushandlungsprozesse gehört. Seine Auflistung umspannt einen weiten Bogen von Verhaltensweisen:

"1) *Informationskontrolle*

z.B. Schönfärberei, Informationsfilterung und -zurückhaltung, Informationen durchsickern lassen, Gerüchte verbreiten...

2) *Kontrolle von Verfahren, Regeln, Normen*

z.B. Entscheidungsprozeduren kontrollieren/ändern, Präzedenzfälle schaffen...

3) *Beziehungspflege*

z.B. Netzwerke und Bündnisse bilden ('Seilschaften'), unbequeme Gegner isolieren...

4) *Selbstdarstellung*

z.B. positive Selbstdarstellung, (...) demonstratives Imponiergehabe usw.

5) *Situationskontrolle, Sachzwang*

z.B. Dienst nach Vorschrift, Sabotage, (...) Fakten vertuschen/verschleiern usw.

6) *Handlungsdruck erzeugen*

z.B. emotionalisieren, begeistern, einschüchtern, schikanieren, pokern...

7) *Timing*

z.B. verfügbar sein, den richtigen Zeitpunkt/Gelegenheiten/Überraschungseffekte nutzen...³⁵⁶

Zu taktieren, zu täuschen und zu verbergen, Bündnisse zu schließen und Informationen zu lenken - all dies sind demnach keine Störfälle und Abweichungen, sondern reale Verhaltensweisen im "Vielfrontenkampf"³⁵⁷ des betrieblichen Alltags. Nach Neuberger geht es allein darum, diese zu kontrollieren, nicht darum, sie zu leugnen, zu unterbinden oder gar zu fördern.

Was Leitungspersonen von den anderen Akteuren in diesem vitalen und ereignisreichen Organisationsgefüge deutlich unterscheidet, ist ihre übergeordnete (Gesamt-)Verantwortung. Dabei handelt es sich - ob implizit oder explizit - um die Erfüllung zweier zentraler, an eine Leitungsposition geknüpfter Erwartungen:

- das Postulat, das vorgegebene Organisationsziel zu erreichen,
- das Postulat, die Partizipation und Integration der zur Organisation gehörenden Einzel- und Gruppenakteure voranzubringen.³⁵⁸

356Ebenda, S. 38f.

357Ebenda, S. 40.

358 Vgl. hierzu: Rosenstiel (1995a), S. 3ff. L. v. Rosenstiel vermeidet allerdings die vom Autor für hilfreich erachtete Zuspitzung des Spannungsfelds, in dem sich Führung bewegt, in die Pole Organisationsziel hier, Akteurspartizipation da.

Während ersteres zwar rational akzeptiert, aber im Organisationsgeschehen von den Akteuren überwiegend als abstraktes Erfordernis erfahren wird, geht es bei letzterem um alle betreffende, erlebbare Auswirkungen des Führungshandelns mitsamt der Partialinteressen, die dabei berührt werden.

Die Situation der Leitungspersonen charakterisiert Neuberger³⁵⁹ als "dilemmatisch"; er sieht sie als für Leitungsaufgaben *konstitutiv*. Führungskräfte stünden grundsätzlich vor dilemmatischen Handlungs- und Entscheidungserfordernissen. Ihre Rolle sei durch die Verpflichtung auf "widersprüchliche Ziele"³⁶⁰ gekennzeichnet. Als "dilemmatisch" definiert er eine Situation, die durch "widersprüchliche, gegensätzliche, unvereinbare Ansprüche" gekennzeichnet ist und "gleichzeitig eine Wahl oder Stellungnahme" erfordert.³⁶¹ Führung als solche existiere allein als Ergebnis dilemmatischer Antagonismen. Es gebe sie nur, weil es diese Widersprüche gibt. So gesehen, bedeutete eine "Radikalkur", die Beseitigung der Dilemmata, zugleich die Beseitigung der Institution Führung.

Neubergers Verdienst ist, die Führungsdilemmata als "konstruktionsbedingte Eigenheiten des Systems"³⁶² herausgearbeitet zu haben. Er hält damit der "personalistischen" Kritik an (defizitärer) Führung die strukturelle Perspektive entgegen. Seine Einlassungen gelten überdies einer Kritik, die verheißungsvolle Rezepturen aus Management-Konzeptionen anzubieten weiß. Diese verweist er ins Reich der Mythen, denn Führung sei keine "Aufgabe, für die es eine Bestlösung gibt".³⁶³

Daß Führung indes über genügend Optionen verfügt, um gute Lösungen zu erzielen, beweist Neuberger in seinen Vorschlägen zum Umgang mit den Führungsdilemmata. Doch um diese anzuwenden, bedarf es entsprechender Kompetenzen, die über die fachlichen und technischen Fähigkeiten hinausgehen, Kompetenzen, die der Tatsache Rechnung tragen, daß Führungstätigkeit als "Arbeit mit Menschen"³⁶⁴ soziologischer Kenntnisse und sozialer Qualifikationen bedarf.

359 Nebergers Ansatz ist m.E. in höherem Maße als andere Konzepte und Definitionen geeignet, organisationssoziales Handeln im Beziehungsgefüge von Macht, Einfluß und Interesse zu beschreiben. Mit ihm gelingt es, über die Unterstellung primärer, "eigentlicher", organisationsrationaler Ziele im Führungsverhalten wie im Verhalten aller Akteure hinauszukommen.

360 Neuberger (1995b), Sp. 535.

361 Ebenda.

362 Ebenda, Sp. 537.

363 Ebenda, S. 540.

364 So, wie bereits erwähnt, Parkinson/Rustomji (1993), S. 26.

2.4.4 Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens

Der Autor dieser Untersuchung stellt bei seinen Betrachtungen zum Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken sechs Handlungsfelder in den Mittelpunkt - dies in deren Beziehungs- wie Bedingungsgefüge:

- Kommunikation,
- Partizipation,
- Autonomie³⁶⁵,
- Konflikt,
- Motivation,
- Kooperation.

Im folgenden werden diese Begriffe näher erläutert.

Kommunikation

Ein zentrales Anliegen der Führungsforschung stellt die "Kommunikation als Führungsaufgabe"³⁶⁶ dar; gemeint ist damit deren personelle und strukturelle Gestaltung. Das dahinter stehende Postulat begleitete die Diskussionen um kompetente, zeitgemäße Leitung von Beginn an.³⁶⁷ In den hochtechnisierten, vor allem den Dienstleistungseinrichtungen werden kommunikative Fähigkeiten für die Organisationsmitglieder immer wichtiger.

Knoblauch³⁶⁸ spricht von "Kommunikationsarbeit" als substantiellem und unverzichtbarem Bestandteil von und Voraussetzung für Kooperation und Kommunikation in post-tayloristischen Arbeitsorganisationen. Er und andere Autorinnen und Autoren verweisen damit auf Tatsachen und Perspektiven, die auch im und vom Bibliothekswesen nicht mehr länger beiseite geschoben werden können - was im übrigen mehr oder weniger dezidiert in allen Reform- und Modernisierungsbeiträgen³⁶⁹ zum Ausdruck kommt. Auch wenn viele von Knoblauchs Aus-

365 Synonym gebraucht für Handlungsspielraum.

366 Regnet (1995a), S. 205.

367 Vgl. hierzu (die Verfasser stehen stellvertretend für viele, die diese Diskussionen mit gestalteten): Staehle (1990) S. 274ff. und 539 ff., Neuberger (1990), S. 159 ff. und 171ff., Wiswede (1981), S. 226ff., Rosenstiel (1995a), S. 5ff., Landtag von Baden-Württemberg (1994), S. 13ff., Brinkmann/Knoth/Krämer (1982), S. 131ff., Staehle (1991), S. 57f., Richter (1990), S. 278ff., Wunderer (1990).

368 Vgl. hierzu: Knoblauch (1996).

369 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 2.4.4.

führungen überwiegend auf Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen in "hochtechnologisierten Organisationen" zielen, geht es ihm auch um Dienstleistungsberufe, in denen Arbeit zum großen Teil in Gesprächen, am Telefon, in Sitzungen, Besprechungen und anderen Kommunikationssituationen verrichtet wird. Hier gelten uneingeschränkt das Erfordernis "kommunikativer Kompetenzen" der Akteure und die Möglichkeit der Umsetzung und Adressierung des "lebendige(n) Erfahrungswissen(s) der Arbeitskraft".³⁷⁰

Die "unternehmensinterne Kommunikation", so befinden die Verfasser einer Studie zum Kommunikationsmanagement in großen und mittelständischen Unternehmen³⁷¹, sei lange Zeit ein "Stiefkind" des Managements gewesen. Heute werde sie jedoch immer deutlicher als strategischer Erfolgsfaktor identifiziert.³⁷² Die Autoren, die 400 Groß- und 150 mittelständische Unternehmen befragten, stellen fest, daß sich ein nicht unbeträchtlicher Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen unzureichend informiert fühlt. Der am häufigsten genannte Grund hierfür sei "die mangelnde Bereitschaft des Vorgesetzten, Informationen weiterzugeben".³⁷³ In der Studie werden Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation empfohlen, wobei letztere überwiegend bei entsprechender Weiterbildung der Führungskräfte ansetzen.³⁷⁴

Auch andere Verfasser weisen darauf hin, daß aus Defiziten bei der Qualifikation des Führungspersonals solche bei der Kommunikation folgen:

"Eines ist offenkundig: Für den Inhalt der Kommunikation, die Botschaft, ist man in der Ausbildungszeit qualifiziert worden. Man hat Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Jura etc. studiert. Unausgesprochen aber wird vorausgesetzt, daß man das 'Wie' beherrscht, daß man mit den jeweiligen Partnern angemessen darüber sprechen kann, daß man die inhaltlichen Gedanken den Mitarbeitern überzeugend darlegt. (...) Nicht selten liegt hier ein Irrtum. Untersuchungen, die festzustellen suchen, wo die Mitarbeiter 'der Schuh drückt', kommen häufig zum Ergebnis, daß die Verhaltensweisen der Vorgesetzten Grund für Enttäuschungen, Frustrationen oder Ärger sind. (...) Führen als Einflußnahme mit Hilfe der Kommunikationsmittel wurde nicht gelernt."³⁷⁵

In der Privatwirtschaft ist der Stellenwert der betriebsinternen Kommunikation längst unbestritten; diese gilt als strategischer Bedingungsfaktor, um die Un-

370 Knoblauch (1996), S 359.

371 Vgl. hierzu: Schwaiger/Jeckel/Saffert (1995).

372 Ebenda, S. 1.

373 Ebenda.

374 Ebenda, S. 35.

375 Rosenstiel (1995a), S. 5.

ternehmensziele zu erreichen und die Marktposition zu verbessern. Daß sie auch für Produzenten öffentlich finanzierter Dienstleistungen und Güter bedeutsam ist, dürfte unstrittig sein; professionelle organisationsinterne Informationsstreuung und Kommunikation bilden unabdingbare Voraussetzungen für effiziente und flexible, ziel- und zweckkompatible, kunden- und innovationsorientierte Arbeits- und Verhaltensweisen der Mitarbeiterschaft.

Wie bedeutsam und eng miteinander verknüpft "Information" und "Führung" sind, erläutert H. Kleinbölting.³⁷⁶ Von einem "etwas generelleren Begriff der Information" ausgehend, hebt der Autor hervor,

"daß letztlich jede Handlung einer Führungskraft mit 'Informationsverteilung' oder 'Informationsbeschaffung' zu tun hat, angefangen vom bloßen Ausgeben von Anweisungen über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen bis hin zu den eindeutig motivationsfördernden Führungstätigkeiten..."³⁷⁷

Führungstätigkeit ist nach Kleinböltings Erfahrungen als Organisations- und Managementberater untrennbar mit den "betrieblichen Informationsgegebenheiten" verbunden.³⁷⁸ Das von Führungskräften bisweilen praktizierte Zurückhalten von Informationen bezeichnet der Autor als einen der "langfristig verheerendsten Führungsfehler". Er spitzt seine Befunde in dem beinahe utilitaristischen Satz zu: "Wer informiert sein will, muß selber informieren", und definiert diesen als ein "Grundgesetz der Kommunikation".³⁷⁹

E. Regnet vermittelt in einem kurzen Beitrag³⁸⁰ Erkenntnisse zu grundsätzlichen Problemen und Störungen innerorganisatorischer Kommunikation, insbesondere im vertikalen Bezugsfeld. Sie verwendet den Begriff des "Kommunikationsmanagers"³⁸¹ und sieht das mit diesem verbundene Qualifikationsspektrum als unabdingbare Voraussetzung professioneller Leitungstätigkeit, wobei sie wachsende "Kommunikationsanteil(e) an der Arbeitszeit mit steigender Hierarchie"³⁸² feststellt. Regnet qualifiziert innerbetriebliche Kommunikation als "funktional und zweckgerichtet" und spitzt das zentrale Problem vertikaler wie horizontaler Kommunikation in Arbeitsorganisationen auf "Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild" zu, d.h., die eigene Kommunikationsbereitschaft werde überschätzt,

376 Vgl. hierzu: Kleinbölting (1988).

377 Ebenda, S. 32.

378 Ebenda.

379 Ebenda, S. 34.

380 Vgl. hierzu: Regnet (1995a).

381 Ebenda, S. 206.

382 Ebenda.

das Wissen und Interesse der anderen unterschätzt.³⁸³ Die Autorin präzisiert innerbetriebliche Kommunikationsstörungen als "Kommunikationsmangel" sowie "Sender- und Empfängerfehler". Eine ihrer zentralen "Botschaften" lautet:

"Der Vorgesetzte ist sowohl im Vier-Augen-Gespräch als auch in der Gruppenbesprechung derjenige, der die Qualität der Kommunikation entscheidend bestimmt."³⁸⁴

Regnet listet als Merkmale gelungener Kommunikation vor allem Authentizität, Diskursbereitschaft, Vielfalt, Offenheit, Akzeptanz und Konflikttoleranz auf.

T. M. Bardmann und R. Franzpötter befassen sich in ihrem prägnanten Essay³⁸⁵ mit den Umorientierungszwängen und dem paradigmatischen Wandel manageriellen Leitungs- und Steuerungshandelns in einer "innovationsbesessenen Zeit", die durch eine "enorme Veränderungs- und Entwicklungsdynamik" gekennzeichnet ist.³⁸⁶ Aus ihrer Sicht signalisiert das vor allem in der Großindustrie breit diskutierte Konzept der *Unternehmenskultur* das

"Brüchigwerden typisch moderner Hoffnungen auf Machbarkeit, Planbarkeit, Gestaltbarkeit und umfassende Steuerbarkeit."³⁸⁷

"Postmodernes" Management löse sich vom alten Ideal "reibungslosen Funktionierens, determinierter Geordnetheit und redundanter Präzision", beginne "mit neuen Formen des Umgangs mit Unsicherheit und Ungewißheit" zu experimentieren und "Störungen", "Fehler" und "Unschärfen" als Grundelemente der Organisationswirklichkeit anzunehmen. Als Ursachen hierfür machen die Autoren u.a. aus: die rasante Informatisierung der Arbeitswelt und eine durch "kulturelle Individualisierungs- und gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse" hervorgerufene "Pluralisierung von Wertvorstellungen und Handlungsorientierungen".³⁸⁸

Die Verfasser erkennen in den von ihnen untersuchten, durch einen hohen Grad an Technisierung und Informatisierung gekennzeichneten Dienstleistungs- und Produktionsbereichen nicht nur "systemische Rationalisierung", sondern "zugleich neue Handlungs- und Autonomiespielräume auf seiten der Beschäftigten...".³⁸⁹ Sie

383 Ebenda.

384 Ebenda, S. 212.

385 Vgl. hierzu: Bardmann/Franzpötter (1990).

386 Ebenda, S. 424.

387 Ebenda.

388 Ebenda, S. 426.

389 Ebenda, S. 425f.

sehen zugleich einen wachsenden "*Bedarfan extrafunktionalen, emotionalen hoch-individualisierten Qualifikationsmomenten*" und schließen hieraus:

"Die Informatisierung der Arbeitswelt führt zu noch kaum erkundeten Veränderungen sozialer Kommunikationszusammenhänge, zur Aufhebung der Grenzen bisheriger Kommunikationsräume... Aufgrund der technologisch induzierten Unberechenbarkeiten gewinnen ehemals abgewiesene Qualifikationen, wie die individuelle Fähigkeit zum situativen Umdenken, zur Autodidaktik, Informationsbeschaffung, -verdichtung und -auswertung, zur Wissensvermittlung, zur persönlichen Kreativität und vor allem zur Kooperation und Kommunikation besondere Bedeutung."³⁹⁰

Das Management erkenne, daß es nicht nur auf "arbeitswillige", vielmehr besonders auf "arbeitsfähige" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen ist, die durch "sensible Deutungsarbeit" überzeugt, orientiert und koordiniert werden wollen.

Zentraler Schnittpunkt der Darlegungen Bardmanns und Franzpötters ist die "*Diskursivität manageriellen Handelns*". Die Autoren beschreiben wesentliche soziale Kompetenzen von Führungskräften in Bildern wie "Kommunikator" und "Moderator"³⁹¹. Leitungstätigkeit sei gekennzeichnet durch Fehlerfreundlichkeit, kommunikative Transparenz, Subjektorientierung und die Ermöglichung von Freiräumen für Selbstorganisation, Lernprozesse, Flexibilität, Nonkonformismus, Verhandlungs- und Aushandlungsbereitschaft.

Die Verfasser verstehen ihre Ausführungen als eine Auseinandersetzung mit modernen Unternehmenskultur-Ansätzen aus *soziologischer* Sicht und betonen die Perspektive der Konstituierung spezifischer organisatorischer "Wirklichkeit".

"Der Kulturansatz wird unter Managern wie unter Organisationstheoretikern benutzt, weil er die *Konstruiertheit der organisatorischen 'Wirklichkeit'* offenlegt."³⁹²

Organisationswirklichkeit wird dabei als in Interaktionen "gemachte", "erfundene" und "ausgehandelte" Realität verstanden, die auch anders "gemacht", "erfunden" und "ausgehandelt" werden könne.³⁹³ In der Initiierung und Gestaltung innerorganisatorischer Diskurse und Aushandlungen lägen denn auch die real(istisch)en Chancen von "Mitbestimmung" und "relativer Autonomie", von "Humanität" und "Emanzipation". Nicht verschwiegen wird die strukturelle Paradoxie dieses Mo-

390Ebenda, S. 426.

391Ebenda.

392Ebenda, S. 436.

393Ebenda, S. 437.

dells, dessen Elastizität und Strapazierbarkeit in der Praxis bisher kaum beschrieben und erforscht wurde:

"Wer Paradoxien, Widersprüchlichkeiten und eine Sowohl-als-auch-Haltung nicht mag, wird auch nicht verstehen, was mit 'straff-lockerer Führung' gemeint sein kann, warum 'Fehler' und 'Störungen' nur noch in Anführungszeichen geschrieben werden, wie sich die Stärke eines Organisationsmanagements im Eingeständnis der eigenen Schwächen begründen kann..."³⁹⁴

Kommunikation steht damit im strategischen Zentrum eines organisationsvertikalen Bezugsfelds und bündelt Transparenz, Diskurs, Austausch, Aushandlung, Interaktion und Gestaltung.

Partizipation

Organisationsmitglieder wollen nicht nur über alle die Organisation betreffenden Angelegenheiten informiert werden. Es geht ihnen vielmehr auch um Partizipation, darum, aktiv in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen zu werden. Reale Einfluß- und Mitentscheidungsmöglichkeiten werden in dem Begriff der Partizipation subsumiert.

Partizipative Führung bietet demnach verbindliche, d.h. selbstverständliche, regelhafte und stabile Beteiligung und Mitwirkung für alle Organisationsmitglieder, und zwar in allen diese betreffenden Vorgängen. Sie beschränkt sich keinesfalls auf die gesetzlich geregelten institutionalisierten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervvertretungen, sondern umfaßt das gesamte innerorganisatorische Geschehen einer Organisationseinheit (Abteilung, Gruppe, Team, eigenständige Einrichtung) sowie die in ihr interagierenden Individuen:

"Partizipationsorientierung bedeutet, daß Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden, die ihren Arbeitsplatz, ihr Aufgabengebiet, aber auch die Rahmenbedingungen bis hin zur Unternehmensstrategie betreffen, wobei das Ausmaß der Partizipation die gegebene Qualifikation der Mitarbeiter berücksichtigen muß."³⁹⁵

Partizipativer Führung im dargelegten Sinn liegen zwei Grundüberzeugungen und Zielvorstellungen zugrunde:

- Nur umfassendes Einbeziehen von Sachverstand und Expertenwissen der Organisationsmitglieder und das Verknüpfen aufgaben- und mitarbeiter-

394 Ebenda, S. 437f.

395 Rosenstiel (1995a), S. 13.

orientierter Verhaltensmaximen garantiert *sachlich-fachliche Entscheidungsfindung*.³⁹⁶

Klages und Hippler betonen dementsprechend, daß der "integrativ Führende" die individuellen Bedürfnisse und übergeordneten Organisationsziele auf einen Nenner zu bringen suche, wenig Wert auf eigene Status- und Machtvorteile gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lege und die Teamarbeit betone.³⁹⁷

Regnet³⁹⁸ befindet, die Einbeziehung der Mitarbeiterschaft, besonders hochqualifizierter Spezialisten, in Planungs- und Entscheidungsprozesse stelle eine Notwendigkeit dar:

"Denn das Fachwissen wird spezieller, die Führungskraft kann immer weniger der 'beste Fachmann der Gruppe' sein. Außerdem erhöht ein partizipatives Vorgehen in der Planungsphase eine hohe Akzeptanz bei der Realisierung."³⁹⁹

Von "intelligente(m) Partizipationsmanagement" spricht H.-J. Sperling in einer Veröffentlichung, die sich mit Gruppenarbeit, Qualitätsmanagement und neuen experimentellen, industriellen Arbeitsformen befaßt.⁴⁰⁰ Er macht eine "Fragilisierung der industriellen Beziehungen"⁴⁰¹ aus und plädiert für ein "neues Arrangement von Organisation und Partizipation"⁴⁰².

Ein konkretes Beispiel aus der Praxis liefert die aus Wettbewerbsgründen erfolgte Umstrukturierung einer mittelständischen Elektronikfirma. Deren Existenzkrise wurde in enger Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung und auf der Grundlage einer in hohem Maße partizipativen Betriebsvereinbarung gemeistert. Eine besonders interessante Passage dieser Vereinbarung sei beispielhaft angeführt:

"Beide Betriebsparteien sind sich einig, daß sowohl die Erstellung als auch die Veränderung des Qualitätshandbuchs und seiner Folgedokumente (Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen) beteiligungsorientiert erfolgen muß. Die jeweils Betroffenen sind mit dem Mittel von Gesprächsrunden o.ä. in die Erstellungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen.

396 Stellvertretend für viele Autorinnen und Autoren seien hier genannt: Dierkes (1988), Berthoin Antal/Dierkes/Helmers (1993), Klages/Hippler (1993), S. 36ff., Regnet (1995b) u.v.m.

397 Vgl. hierzu: Klages/Hippler (1993), S. 53.

398 Regnet (1995b).

399 Ebenda, S. 47.

400 Vgl. hierzu: Sperling (1994).

401 Ebenda, S. 9, S. 31.

402 Ebenda, S. 36.

Dabei sind Betroffene diejenigen, deren Arbeitsorganisation, Kompetenzbereich, Arbeitsablauf o.ä. durch die vorzunehmende Beschreibung tangiert werden.⁴⁰³

- Die *legitimatorische Fundierung der eigenen Führung* gelingt Leitungspersonen nur, wenn diese den allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandel anerkennen.⁴⁰⁴

Einige wenige Zitate sollen diesen seit Jahrzehnten in der Soziologie diskutierten Sachverhalt illustrieren.

"In der Bundesrepublik Deutschland setzte in der ersten Hälfte der 60er Jahre ein kräftiger Wertwandlungsschub ein, in dessen Verlauf auf das gesellschaftliche Gefüge bezogene Werte wie Disziplin, Gehorsam, Unterordnung, Fleiß, Pflichterfüllung sowie das individuelle Selbst regulierende Werte wie Selbstlosigkeit, Selbstbeherrschung, Enthaltbarkeit, Treue, Bescheidenheit, Hinnahmefähigkeit und Fügsamkeit an Bedeutung verloren. Eine Bedeutungszunahme erlangten dagegen Werte mit einem verstärkten emanzipativ-idealistischen Gesellschaftsbezug wie Emanzipation von Autoritäten, Partizipation, Demokratie und Autonomie... Dieser Vorgang kann in seinem wesentlichen Kern als ein Wandel *weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten, hin zu Selbstverwirklichungs- und Engagementwerten*, die gemäß unseren Untersuchungsergebnissen beiderseits einen positiven Beitrag zur Sachmotivation der Bediensteten leisten, charakterisiert werden."⁴⁰⁵

"Nicht zuletzt dieser Wertewandel bewirkt verstärkte Partizipationswünsche der Mitarbeiter. Es wird nicht länger nur gehorcht, man will auch wissen, warum."⁴⁰⁶

Der Arbeits- und Industriesoziologe G. Voß geht davon aus, daß es in der Bevölkerung eine wachsende Distanz zur Erwerbsarbeit gibt.

"Damit sind Aspekte gemeint, die dem Einzelnen bei seiner konkreten persönlichen Arbeit besonders wichtig sind. Hierbei fällt in den letzten 20 Jahren insbesondere eine abnehmende Bedeutung von *akquisitiven Ansprüchen* (auf den materiellen Gewinn bezogene Interessen wie 'Einkommen' und 'Karrieremöglichkeiten') auf. Dagegen erfahren *nicht-akquisitive Ansprüche* ('interessante Arbeit', 'Kommunikation', 'soziale Kontakte', 'eigene Ideen verwirklichen' u.ä.m.) eine bemerkenswerte Aufwertung. Als generelle Tendenz hierzu kann

403 Franz/Schröder (1994), S. 25.

404 Vgl. hierzu beispielsweise die in den 80er Jahren hohe Publizität erlangende Kontroverse zwischen E. Noelle-Neumann und B. Strümpel: Noelle-Neumann/Strümpel (1985).

405 Klages/Hippler (1993), S. 103f.

406 Regnet (1995b), S. 47.

man festhalten: Es bekommen zunehmend Erwartungen eine Bedeutung, die sich auf den Inhalt und die (vor allem sozialen) Bedingungen der Arbeit beziehen."⁴⁰⁷

Der Autor behauptet überdies, daß die verstärkte Orientierung von Menschen am "Ideal des selbstbewußten und vielseitig aktiven 'Bürgers'" positiv für einen modernen Führungsstil genutzt werden könne.⁴⁰⁸

D. Schaudel, Ingenieur und Manager eines Schweizer Konzerns, stellt fest:

"Wir erleben heute mehr denn je in unseren Unternehmen, dass wir es mit informierten und wissenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun haben. Wir erleben, wie rasch und nachhaltig sich allein dadurch Unternehmenskulturen verändern: von 'Befehl und Gehorsam' zu 'Streit und Konsens'."⁴⁰⁹

Der Autor resümiert, daß Unternehmen, die diesen Wertewandel mitvollziehen oder sogar fördern, auch wirtschaftlichen Erfolg haben; werde er hingegen unterdrückt, stelle sich Mißerfolg ein.⁴¹⁰

Und H.-J. Warnecke kommt zu dem Schluß:

"Die heutigen Befunde des Wertewandels eröffnen für die Zukunft der Arbeitsgesellschaft keine düsteren Perspektiven... Dem zunehmenden Wunsch nach Selbstbestimmung, nach Individualisierung, nach Partizipation und Kommunikation müssen veränderte Organisationsstrukturen und Führungsstile Rechnung tragen."⁴¹¹

Die Debatte um neue Formen der Partizipation wirkt bis in aktuelle Auseinandersetzungen um das "deutsche Modell" der Mitbestimmung hinein. Dabei geht es darum, wie anpassungs- und wandlungsfähig das bundesrepublikanische System der Arbeitsbeziehungen vor dem Hintergrund "veränderte(r) Märkte, Technologien, Organisationsstrukturen und Lebensweisen"⁴¹² ist.

Einer der Kernsätze der mit 35 hochrangigen Sachverständigen besetzten Mitbestimmungskommission aus Spitzenvertretern von Tarifparteien, Wissenschaft und Politik lautet:

407 Voß (1990), S. 265.

408 Ebenda, S. 274.

409 Schaudel (1993), S. 50.

410 Ebenda.

411 Warnecke (1992), S. 40.

412 Kommission Mitbestimmung (1998), S.19.

"Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muß dem Leitbild einer kooperativen, dezentralisierten, beteiligungsorientierten und informationsintensiven Unternehmenskultur verpflichtet sein."⁴¹³

Die zentrale "Botschaft" des 26 Punkte umfassenden Empfehlungsberichts dieser Kommission zielt auf ein Konzept "kooperative(r) Modernisierung"⁴¹⁴ von Betrieben und Dienstleistungseinrichtungen. W. Streeck, Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung und Mitglied dieser Kommission hebt den Stellenwert dezentraler Gestaltungsmöglichkeiten der Tarifpartner hervor und betont dabei deren praxisnahe und pragmatische Lösungsorientierung.

"Der Bericht (...) löst sich von dem Etatismus der traditionellen Mitbestimmungskonzepte in Deutschland. Er verweist auf Mitbestimmung als ein Element der Selbstorganisation der Gesellschaft... In der entwickelten Wirklichkeit dieses Systems ist die Vorstellung beinahe lächerlich, die Gesetzgebung sei das Entscheidende. Es kommt auf die Praxis, auf die lokale Praxis an."⁴¹⁵

Diese Maximen beziehen sich auf innerbetriebliche Beteiligung und Kooperation, auf die Organisation von Entscheidungsprozessen bis hin zur Mikroebene betrieblicher Arbeitsorganisation: Formen direkter oder dialogischer Beteiligung werden festgestellt oder eingefordert.

"Die neuen Unternehmenskulturen betonen (...) die Besonderheiten des einzelnen Betriebs und fördern die direkte und individuelle Beteiligung des einzelnen Beschäftigten in seiner Arbeitsrolle."⁴¹⁶

Erkannt wird, daß die kollektiven, institutionalisierten Arbeitnehmervertretungen angesichts dieser direkten Beteiligungs- und Mobilisierungsofferten an die Arbeitnehmer als Individuen einem Spannungsverhältnis sowie unübersehbarem Wandlungsdruck ausgesetzt sind. Streeck sieht aber Anzeichen dafür,

"daß Betriebsräte in den letzten Jahren Formen eines kommunikations- und flexibilitätsorientierten Co-Managements entwickelt haben, die noch vor kurzem für unmöglich gehalten wurden."⁴¹⁷

413 Ebenda.

414 So K. Blessing, ebenda, S. 33.

415 Girndt (1998), S. 16.

416 Streeck (1996), S. 20.

417 Ebenda.

Vertikale Partizipation und Kooperation, transparente Kommunikation, Abbau hierarchisch-bürokratischer Organisation, individuelle Gestaltungs- und Lernmöglichkeiten der Akteure in Arbeitsorganisationen - all dies wird auch, wenn- gleich häufig sehr verhalten, im Kontext neuer Managementkonzepte angeführt. Hierzu im folgenden einige Beispiele:

Der Sozialwissenschaftler und Organisationsberater P. Ittermann verweist darauf, daß

"die Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen (...) auf die Verbesserung und Verknüpfung von wirtschaftlicher Effizienz und sozialverträglicher Arbeitsgestaltung (zielt). Durch die Aktivierung von Humanressourcen, Beteiligungsofferten und partizipativ angelegte Prozesse der Organisationsentwicklung versuchen Unternehmen Potentiale für die Zukunft zu erschließen, um veränderten Marktanforderungen wirksam zu begegnen, die Effizienz von Organisationsstrukturen und Produktionsabläufen zu erhöhen und die Konkurrenzfähigkeit ihrer Betriebe langfristig zu sichern."⁴¹⁸

Qualitätsmanagement, z.B. als "Total Quality Management" (TQM), ist eines der Anwendungsfelder dieser neuen Konzepte. Autorinnen und Autoren aus dem Informations- und Bibliothekswesen gehen hierauf eher zurückhaltend ein.⁴¹⁹ Im nichtöffentlichen Sektor beispielsweise wird der Konnex zwischen innovativer partizipativer Arbeitsorganisation und Verfahren des Qualitätsmanagements von allen Beteiligten - Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen sowie wissenschaftlicher Begleitung - deutlich thematisiert. So konstatiert K. Blessing 1994, er sehe im TQM-Prozeß die Chance für eine Veränderung der Unternehmenskultur und der Führungsmethoden hin zu mehr Beteiligung und Mitbestimmung.⁴²⁰

Im Bericht zur Betriebsvereinbarung der Firma epro, Elektronik & Systemtechnik GmbH, heißt es:

"Qualitätsarbeit verlangt Arbeitsqualität. Ihre ebenso simple wie einleuchtende Kernaussage illustrieren unsere Autoren anhand des Konversions- und Umstrukturierungsprozesses, dem sich die mittelständische epro, Elektronik & Systemtechnik GmbH unterzogen hat."⁴²¹

Mit A. Schröder schließt sich der Kreis zum beschriebenen Wertewandel. Dieser Autor befindet:

418 Ittermann (1996), S. 5.

419 Vgl hierzu u.a. Herget/Galinski/Tehnzen (1993), S. 370f., 373; Herget (1993), S. 112.

420 Kluge/Girndt (1994), S. 11.

421 Franz/Schröder (1994), S. 22.

"Die neuen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung und die Unternehmen betreffen in erster Linie die Mitarbeiter/innen, diese haben auch selber neue Ansprüche an die Arbeit: mehr Eigenverantwortlichkeit, stärkere Beteiligung an Veränderungs- und Entscheidungsprozessen, verbesserte Arbeitsbedingungen, flexiblere Arbeitszeiten, Transparenz der Arbeitsabläufe sind einige Stichworte für den 'Wertewandel' im Bereich der Arbeitswelt."⁴²²

Schröder sieht zwischen den wachsenden Anforderungen an Leistungsfähigkeit und Qualität von Unternehmen und Dienstleistungseinrichtungen (und damit auch steigenden Anforderungen an Arbeitsweise und Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterschaft) einerseits und den wachsenden Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst an die arbeitsweltlichen Rahmenbedingungen andererseits keinen Widerspruch, sondern ein - wenn auch nicht risikofreies - Bedingungsverhältnis. "Leistungssteigerung" und "Qualitätsverbesserung", so Schröder, würden nicht mehr als

"Gegensatz zur 'Humanisierung' der Arbeit gesehen..., sondern das eine (nämlich menschengerechtere Arbeitsplätze und eine am Menschen orientierte Arbeitsorganisation) als Voraussetzung für das andere (nämlich letztendlich größere Produktivität)."⁴²³

Die hierfür erforderlichen Reorganisationsprozesse müssten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgestaltet werden. Ein wesentliches Element hierzu seien Mitarbeiterbefragungen; sie bildeten einen Ausgangspunkt "partizipative(r) Organisationsentwicklung".⁴²⁴

Autonomie

Die Darstellungen zu den beiden ersten sozialen Interaktionsfeldern in Arbeitsorganisationen zielten zum einen auf Transparenz des Betriebsgeschehens durch Diskurs und informelle Einbindung, zum anderen auf direkte Partizipation der Betroffenen an Gestaltung und Entscheidungen. Diese Zielvorgaben werden durch sozialwissenschaftliche Erkenntnisse ebenso belegt wie durch Beispiele aus der Praxis privatwirtschaftlicher Unternehmungen. Kommunikation und Partizipation als organisationssoziale Interaktionsfelder erfordern demnach in erster Linie "Bringschuldaktivitäten" oder "Transparenz- und Egalisierungsofferten" der jeweiligen Leitungspersonen. Deren Handeln lässt sich optimieren durch die Mobilisierung der Potentiale der Mitarbeiterschaft, ihr Wissen lässt sich insofern

422 Schröder (1997a), S. 3.

423 Ebenda, S. 1.

424 Ebenda.

reduzieren, als Herrschaftswissen zunehmend obsolet wird. Zieltransparenz und Kontextinformation sind unabdingbar für die Bedeutungszumessung, Punktgenauigkeit, Verlässlichkeit und Qualität auf der unmittelbaren Akteursebene.

Während in dieser Perspektive das Handeln der Leitungspersonen folgerichtig einem Prozeß der "Sozialisierung" unterliegt, erfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Zuwachs an Autonomie und Eigenraum bei ihren individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Das Ausmaß an Verantwortung, Zuverlässigkeit und Engagement, das dem einzelnen insbesondere in Dienstleistungs- und hochtechnisierten Arbeitsbereichen zugebilligt wird, bedingt eine Reduzierung klassischer vertikaler *direkter* Arbeitsverrichtungs- und Verlaufskontrolle. An deren Stelle treten andere, mildere Formen wie die Ergebniskontrolle, Lob bzw. Beschwerden der Klientel oder nächstfolgender "externer" Instanzen; hierzu zählen auch - häufig weniger spektakulär - die soziale "Kontrolle" im horizontalen Interaktionsprozeß sowie die *indirekte* vertikale "Kontrolle" durch Feinabstimmung, Anregung, Nachfrage und sensiblen Diskurs.

Welche Bedeutung der Eigenverantwortung und dem Handlungsspielraum der ausführenden Akteure in Arbeitsorganisationen zugemessen wird, sei im folgenden an einigen Beispielen ausgeführt.

H. Kleinbölting schildert zum einen die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen im "sozialen Gebilde 'Betrieb'"⁴²⁵, zum anderen die Wichtigkeit des eigenen Raums, der eigenen Verantwortungs- und Gestaltungssphäre:

"Zwar verschafft die überall gegebene Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit anderen die Möglichkeit zur Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialen Kontakten, andererseits braucht jeder Mensch auch Bereiche, in denen er autonom entscheidet, welche Tätigkeit er auf welche Weise erledigt. Diese Freiräume (...) schaffen eine positive Identifikation mit der Arbeit, weil sie die Kompetenz des Arbeitsplatzinhabers betonen... Dabei ist es eine klare Führungsaufgabe, das individuelle Autonomiebedürfnis des einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und ihn entsprechend anzuleiten."⁴²⁶

A. Pappmehl plädiert im Interesse konsequenter Kundenorientierung der Mitarbeiterschaft für neue, dialogfördernde, vernetzte Organisationsstrukturen. In seiner Zielvorstellung definiert er die Mitarbeiter der Firma als Mitunternehmer. Er verfolgt dabei den Ansatz, durch innovative Strukturen die Qualifikations-, Wissens- und Leistungspotentiale der Mitarbeiter zu mobilisieren.

425 Kleinbölting (1988), S. 30.

426 Ebenda.

"Wenn Änderungen im System wenig Effekt haben, liegt es nahe, das System selbst zu verändern. Nach einer Studie nutzen Unternehmen im Durchschnitt nur 40 Prozent des Potentials ihrer Mitarbeiter. Man leistet sich also eine Wissensverschwendung in Höhe von 60 Prozent. Gelingt es im Rahmen innovativer Organisationsstrukturen, lediglich 50 Prozent dieses Potentials zu aktivieren, hätte dieses weitreichende Konsequenzen."⁴²⁷

Unter den Mitteln zur Aktivierung des Potentials rangiert nach Papmehl die Erweiterung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter mit 66% an erster Stelle, gefolgt vom betrieblichen Vorschlagswesen mit 63%.

In der Zusammenschau der Fachliteratur läßt sich ein Synonymkomplex von Begriffen ausmachen, die alle mehr oder weniger explizit verantwortungsbe-
wußtes, eigenständiges, professionelles und qualifiziertes Handeln der Orga-
nisationsmitglieder (als Postulat) beschreiben. So spricht H.-J. Warnecke von
"Selbstorganisation"; diese erfordere "die Autonomie, geeignete Lösungsmethoden
für die jeweilige Aufgabenstellung anzuwenden."⁴²⁸ H.-J. Bullinger und M. Schäfer
sprechen von "Selbstmanagement":

"Der Wandel in der Arbeitswelt ist vor allem gekennzeichnet durch das Zurückdrängen der
hierarchischen Steuerung und Kontrolle zugunsten von Selbstmanagement, Teamorientierung
in dezentralen Organisationseinheiten und einer offenen Kommunikationskultur."⁴²⁹

Klages/Hippler heben im Zusammenhang mit der Stimulierung intrinsischer Mo-
tivation auf das "autonome" Gestaltungsbedürfnis der Arbeitnehmer ab:

"Um solche Anreize zur Geltung kommen zu lassen, muß man den Menschen (...) Selb-
ständigkeit- und Selbstverantwortungschancen anbieten und ihnen die Arbeit 'interessant'
und 'sinnvoll' werden lassen. Moderne Mitarbeiter, die einen an Boden gewinnenden neuen
Typus repräsentieren, wollen ihren Arbeitsplatz als 'ihre' Tätigkeitssphäre erleben."⁴³⁰

In einer 1987 erstellten Studie des Bonner Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft
(IWG) macht der Verfasser als Gründe für ein hohes Maß an Arbeitsunzu-
friedenheit der Arbeitnehmer neben leistungsungerechter Bezahlung "uninter-
essante" Tätigkeiten und "mangelnde Selbstverwirklichungsmöglichkeiten" aus.⁴³¹

T. M. Bardmann und R. Franzpötter erkennen "wachsende Handlungs- und
Autonomiespielräume" auf seiten der Beschäftigten im Gefolge kommunikations-

427 Papmehl (1998), S. 65.

428 Warnecke (1992), S. 148.

429 Bullinger/Schäfer (1996), S. 6.

430 Klages/Hippler (1993), S. 9f.

431 Heidemann (1987), S. 37.

intensiver und hochtechnisierter Arbeitsorganisationen.⁴³² Sie bemühen sich, das soziologische Umfeld von Arbeitssubjekten in modernen Produktions- und Dienstleistungssphären, die - so die Verfasser - von dynamischer Technisierung, Veränderung und Ungewißheit gekennzeichnet sind, zu beschreiben.

C. Homburg plädiert in seiner umfassenden empirischen Studie zur Qualität und Intensität der Kundenorientierung deutscher Unternehmen⁴³³ für eine Deregulierung im Sinne von Entnormierung kundenbezogener Prozesse, da übertriebene Prozeßstandardisierung, oktroyierte Regelbindung und Formalisierung gerade jene Qualitäten vernachlässigten, die im Kundenkontakt besonders wichtig sind.⁴³⁴ Letztere lassen sich m.E. in folgenden Begriffs- und Gegensatzpaaren veranschaulichen: Spezifität statt Formalität, Intensität statt Routine, Lösungsorientierung statt Prozeßverwaltung⁴³⁵, Improvisationsvermögen statt Abwicklungsorientierung, Entscheidungs- und Handlungskompetenz statt subalternen Restriktion. Homburg plädiert denn auch konsequent für einen breiten Gestaltungsspielraum der Akteure im Dienstleistungsbereich: "Wer verstanden hat, was Dienstleistung bedeutet, der weiß, daß so etwas nicht normierbar ist."⁴³⁶ Homburg vertritt ein zu bekannten Managementmoden deutlich kontrastierendes Konzept, das Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung zu verbinden strebt. Im Zentrum seiner Überlegungen: der autonom aktionsfähige und gestalterisch kompetent agierende Mitarbeiter. Der Autor steht damit in der Tradition einer subjekt- und partizipationsorientierten Unternehmenskultur.⁴³⁷

432 Vgl. hierzu: Bardmann/Franzpötter (1990), S. 426.

433 Vgl. hierzu: Homburg (1995).

434 Ebenda, S. 13ff.

435 Vgl. hierzu auch Homburg in einem Interview mit Risch (1996); dort heißt es:

"Total Quality Management und ISO-Zertifizierung haben in puncto Kundennähe nichts gebracht... Unternehmen, die versuchen, möglichst viele Prozesse zu standardisieren, erzeugen auf diesem Weg systematisch Kundenferne." Ebenda, S. 145.

436 Ebenda, S. 147.

437 Ähnlich argumentiert H. Simon (1995), der sich von Managementmoden und "Heilslehren" wie "Total Quality Management, Lean Production, Kaizen oder Reengineering" (ebenda, S. 134ff.) absetzt und für "eigene strategische Intelligenz" plädiert. Derselbe Autor untersucht 1996 die "Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer" (Simon 1996). Sein Ansatz zielt nicht explizit auf das Bedingungsverhältnis von Mitarbeiter- und Kundenorientierung. Der Stellenwert subjektiver Handlungsspielräume und individueller Mitgestaltungschancen der Mitarbeiter wird jedoch hervorgehoben:

"Es geht autoritär, zuweilen sogar diktatorisch zu, wenn die Grundsätze und -werte des Unternehmens betroffen sind. Es gibt jedoch ausreichend Spielraum und Partizipation in der Art und Weise, wie diese Prinzipien ausgeführt und umgesetzt werden. Die Regelungsdichte bezüglich der Ausführung ist weitaus geringer als in großen Unternehmen." Ebenda, S. 10.

A. Kieser setzt sich systematisch mit den dichotomischen Leitbegriffen "Fremdorganisation" und "Selbstorganisation" auseinander.⁴³⁸ Er analysiert verschiedene Managementschulen und -ansätze ("St. Galler Ansatz", "Münchener Ansatz", "Hayeks Konzept") im Spannungsfeld zwischen scheinbar rationalen Postulaten gehorchender Planbarkeit, Machbarkeit und Kontrollierbarkeit einerseits und - aufgrund organisatorischer Komplexität und sozialer Eigendynamik der Organisationsmitglieder - schwer zu steuernder soziotechnischer Organisationswirklichkeit andererseits. Kieser kritisiert Konzepte, die "spontan(e) Ordnungen" favorisieren, resümiert aber dennoch sehr abgewogen:

"Eine Erhöhung der Autonomie organisatorischer Einheiten durch die Schaffung ganzheitlicher Stellen- und Gruppenaufgaben, eine weitgehende Delegation von Entscheidungen und ein Verzicht auf detaillierte Steuerungsvorgaben zugunsten der Selbstkoordination stellt durchaus eine vielversprechende Organisationsstrategie zur Erhöhung der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmungen dar. Auch für die Beteiligung von Betroffenen an der Strukturierung lassen sich gute Gründe vorbringen."⁴³⁹

Auf die Grenzen dieser zunehmend bedeutsamer werdenden Autonomie- und Selbstregulierungspostulate insbesondere im Kontext teamorientierter Fertigungsverfahren verweist A. Wittel.⁴⁴⁰ Seinen Aussagen liegt eine ethnographische Untersuchung in zwei Maschinenbaubetrieben zugrunde. Insofern lassen sich seine Ergebnisse auch nicht im engeren Sinne auf Akteure, Strukturen und Anforderungen in modernen Dienstleistungsbereichen übertragen. Dennoch sei hierauf verwiesen, da diese industriesoziologische Studie verdeutlicht, daß es

"keineswegs selbstverständlich (ist), daß die Arbeiter und Arbeiterinnen sowohl willens als auch in der Lage sind, die 'neuen Herausforderungen' und das heißt letztlich: einen bürgerlichen Arbeitshabitus anzunehmen."⁴⁴¹

Unter bürgerlichem Arbeitshabitus versteht der Verfasser ein "intrinsisches" und ein "diskursives Arbeitsverständnis". Diese beiden Aspekte spielen implizit - wie in den empirischen Ausführungen der vorliegenden Untersuchung zu sehen sein wird - eine wesentliche Rolle im Bedingungsfeld von beruflichem Rollenverständnis, Qualifikationsniveau und sozialer Schichtzugehörigkeit von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren.

438 Vgl. hierzu: Kieser (1994).

439 Ebenda, S. 225.

440 Vgl. hierzu: Wittel (1998).

441 Ebenda, S. 190.

Selbständige und eigenverantwortliche Handlungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt - wie in (Unter-)Kapitel 2.2.1 ("Determinante 'Öffentlicher Dienst'") der vorliegenden Untersuchung näher beleuchtet - auch im Bundesangestelltentarif (BAT) bei der Definition der Vergütungsgruppen eine zentrale Rolle. Im Ergebnis konnte nachgewiesen werden, daß die Definitionen und Festlegungen des BAT bei aller "Verregelung" den Forderungen nach einem höheren Maß an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten auf der operationalen Ebene nicht entgegenstehen. Entscheidend ist vielmehr, in welchem Ausmaß die vorhandenen Spielräume durch die jeweiligen Leitungspersonen genutzt werden, wie flexibel und risikobereit sich diese zu handeln getrauen.

Konflikt

Mehr Information und größere Transparenz, mehr innerorganisatorischer Diskurs und stärkere Verantwortung, mehr Teilhabe am und ausdrückliche Einbindung des einzelnen ins Gesamtgeschehen der Organisation sind nicht notwendigerweise Garanten einer mikropolitischen Harmonie. Mitdenken, Mitverantwortung und Einsatzbereitschaft der Organisationsmitglieder mögen zwar eine unabdingbare Voraussetzung zur erfolgreichen Erfüllung des Organisationsziels sein, sie provozieren indes auch divergierende Tendenzen. Wo Vielfalt, Diskurs und Autonomie ihre je eigene Dynamik entfalten, treten auch differenzierte Betrachtungsweisen zutage, werden eigene Erfahrungen und Einsichten nachdrücklicher behauptet, manifestieren sich Bedürfnisse und Interessenlagen deutlicher. Dies erfordert je nach Dissonanzpotential auch ein höheres Maß an Abwägung, Bearbeitung und Aushandlung seitens der Interaktionspartner, besonders der Leitungspersonen.

Arbeitsorganisationen, die sich unter Einbeziehung aller Organisationsmitglieder partizipativen und diskursiven Umgangsformen öffnen und entsprechende Verfahren zu institutionalisieren beginnen, konfrontieren sich zugleich auch mit wachsenden Ansprüchen der Beteiligten und daraus resultierenden innerorganisatorischen Konflikten. Zur tagtäglichen Agenda auf horizontaler wie vertikaler Ebene gehören im Gefolge einer solchen Entwicklung der Ausgleich von Interessen und Dissonanzen, die Balancierung von Ambitionen und Profilierungsbedürfnissen, die Bearbeitung von Eigensinn und Verselbständigung; bei der Leitungsintervention gilt es abzuwägen zwischen Begrenzung und Tolerierung zentrifugaler Kräfte; allgemein zu befolgende Regeln und Normen sind plausibel zu machen, Stil- und Formfragen ist die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Kurz: Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagement kennzeichnen die Arbeits- und

Alltagsrealität besonders des Leitungspersonals in diskursiv und partizipativ ausgelegten Arbeitsorganisationen.

K.-H. Blessing, Arbeitsdirektor eines "traditionellen" Stahlunternehmens, faßt den Befund recht anschaulich zusammen:

"Wenn alle mitdenken und mithelfen, Schwachstellen zu beseitigen, dann werden diese Menschen auch an anderer Stelle ihre Ansprüche formulieren, es wird also konfliktreicher und auch unkalkulierbarer. Die Philosophie, 'Papa wird 's schon richten', halte ich nicht mehr für zukunftsfähig, gerade unter dem Gesichtspunkt des harten Wettbewerbs, in dem wir stehen."⁴⁴²

In der soziologischen Literatur wird dem Interessenkonflikt als Auseinandersetzung um Teilhabe und Statusgewinn, um Zuwachs an Macht und Ressourcen zentrale Bedeutung beigemessen, dies in makro- wie mikrosoziologischer Perspektive. Soziale Konflikte im Betrieb, ihre Ursachen, Auswirkungen und Verläufe sind besonders unter dem Aspekt ihrer Steuerbarkeit - Konfliktmanagement als Führungsaufgabe - Gegenstand der Betriebs- und Organisationssoziologie sowie verwandter Teildisziplinen. Sozialer Konflikt wird als "der Natur des Menschlichen"⁴⁴³ entstammend charakterisiert.

"Jedes Individuum hat einmalige und höchst persönliche *Interessen*, die in einzelnen Situationen oder konsistent in Gegensatz zu Interessen anderer Personen kommen."⁴⁴⁴

Allgemein wird in der soziologischen Konflikttheorie "jede durch Gegensätzlichkeit gekennzeichnete Beziehung zwischen zwei sozialen Elementen, z.B. Personen, Gruppen, Klassen" als Konflikt definiert.⁴⁴⁵ K. Berkel konkretisiert dies in seinem Beitrag "Konflikte in und zwischen Gruppen":

"Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn eine Partei oder beide Parteien zum gleichen Zeitpunkt Handlungen beabsichtigen oder durchführen, die zur Folge haben könnten oder haben, daß sich die andere Partei behindert, blockiert, bedroht oder verletzt fühlt."⁴⁴⁶

442 Kluge/Grindt (1994), S. 13f.

443 Burghardt/Wiswede (1981), S. 231.

444 Ebenda.

445 Vgl. hierzu: Sturzebecher (1994), S. 356.

446 Berkel (1995), S. 360.

Er präzisiert diese Definition durch "Merkmale", um in der Praxis Konflikte erkennen und bewältigen zu können.⁴⁴⁷ Nach Berkels Verständnis setzt ein innerorganisatorischer Konflikt die wechselseitige Beeinflussbarkeit der beteiligten Akteure voraus. Andernfalls könne es zu Stimmungen kommen, aber nicht zum Konflikt. Konflikte beginnen, so Berkel weiter, auf der Ebene der Intention, nicht erst auf der des Handelns und benötigen konkrete Streitpunkte (Anlässe, nicht zu verwechseln mit Ursachen). Sie lassen sich nach ihrer Latenz oder Virulenz und auch nach konsensualen versus brachialen Strategien zu ihrer Bewältigung differenzieren. Letztere generieren nahezu zwingend Folgekonflikte.

Innerbetriebliche Sozialkonflikte sind nach Wiswede⁴⁴⁸ der Normalfall:

"Die Hypothese (wenn nicht Ideologie) einer permanenten *Harmonie* im Betrieb versucht den Tatbestand zu überdecken, daß die Interessen der Betriebsangehörigen sowohl in der Vertikale ihrer Beziehungen (Arbeitgeber/Arbeitnehmer, Vorgesetzte/jeweils Untergebene) als auch in der Horizontale (Kollegenkonflikt aufgrund von körperlicher Nähe oder persönlicher Konkurrenz) aus der Natur differenter Interessenlage zu einer Konfliktneigung führen."⁴⁴⁹

Innerorganisatorische Konflikte binden soziale Energien, behindern notwendige Kooperationen und verursachen - unmittelbar zumindest in der Privatwirtschaft - betriebswirtschaftliche Kosten. Sie entwickeln Eigendynamiken, bergen neben Lern- und evolutionären Effekten auch Risiken und destruktive Potentiale, die es zu steuern und kanalisieren gilt. Ein Konflikt hält

"solange er existiert, die Gruppe(n) davon ab (...), Ziele geschlossen anzustreben, Aufgaben koordiniert abzuwickeln, und Beziehungen vertrauensvoll zu gestalten."⁴⁵⁰

Auch gesundheitliche Folgen organisationssozialer Konflikte sind belegt. Vertikale oder horizontale soziale Konflikte im Kollegenkreis verursachen "psychische Anspannungen", "gesteigerte Reizbarkeit und Nervosität" sowie auch manifeste physische Erkrankungen.⁴⁵¹

Angesichts gesteigerter Konflikthanfälligkeit "moderner" Arbeitsorganisationen als Folge der Spezialisierung und Differenzierung der Organisationsmitglieder, des

447Ebenda, S. 361ff.

448Vgl. hierzu: Burghardt/Wiswede (1981).

449Ebenda, S. 231f.

450Berkel (1995), S. 368.

451Vgl. hierzu auch: Oppolzer (1989), S. 219ff.; ebenso Lenhardt/Rosenbrock/Elkeles (1996); Eckardstein/Lueger/Niedl (1995).

in weitgefächerten Hierarchien verteilten Expertenwissens, der hohen Kommunikations- und Kooperationserfordernisse und des gestiegenen Stellenwerts individueller Wertvorstellungen und Handlungsmaximen werden die weitsichtige Prophylaxe von Konflikten und deren sensibles Management immer wichtiger. K. Berkel stellt fest, daß spezielles Wissen, eigene Erfahrungen und Sichtweisen sowie ganz persönliche Wertvorstellungen in jeder Gruppe ein "differenziertes *kognitives* Feld" schaffen, das leicht in Spannungen umschlägt.⁴⁵²

Konfliktfelder ergeben sich in der horizontalen wie vertikalen Interaktion unter anderem entlang folgender Entwicklungen, Schnittstellen und Konfrontationslinien:

- der objektiv zunehmenden Bedeutsamkeit immer spezifischeren Fachwissens,
- der individuellen Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung durch einzelne ("subalterne") Organisationsmitglieder und der Angewiesenheit der Organisation hierauf,
- der (daraus resultierenden) subjektiven Einschätzung der eigenen Wichtigkeit, Rolle und des individuellen Anteils am "Betriebsergebnis" durch die Akteure.

Im betrieblichen Alltag läßt sich beobachten, daß das gewünschte und erforderliche eigenständige, verantwortungsvolle, kompetente Verhalten der Akteure durchaus gepaart ist mit dem Bedürfnis nach Austestung und Dehnung individueller Autonomie- und Gestaltungsspielräume und gespeist wird von dem Bedürfnis nach Macht, Einfluß und Status, das wiederum in diesem Prozeß stimuliert wird.

Die Konflikträchtigkeit dieser Konstellationen erfordert kompetente Steuerung und Bearbeitung. Ein realistisches Gespür für Konflikte, Konfliktfähigkeit, -management und präventive Konfliktvermeidung sind in modernen Arbeits-, vor allem Dienstleistungsorganisationen mehr oder weniger deutlich formulierte Postulate an kompetentes Leitungshandeln. T. M. Bardmann und R. Franzpötter empfehlen,

"eine Grundhaltung zu entwickeln, die sich durch eine gesteigerte Sensibilität für die Vielfalt unterschiedlicher Mitarbeitertypen, für die Individualität der Kollegen und Untergebenen, für die Besonderheit jeweiliger Situationen und generell für die Empfindlichkeit der systemischen Zusammenhänge im Unternehmen auszeichnet."⁴⁵³

452 Vgl. hierzu: Berkel (1995), S. 360.

453 Bardmann/Franzpötter (1990), S. 427. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Beginn dieses (Unter-)Kapitels zum Stellenwert von Kommunikation und Diskurs in "modernen" Arbeitsorganisationen.

Die Autoren diagnostizieren das Eindringen einer "kulturellen Unruhe" in die Unternehmen.

"(...) das Management (werde) dazu gedrängt, die Organisation als einen durch Ambivalenzen, Paradoxien, Antagonismen, Konflikte oder schlicht: *durch Komplexität und Kontingenz gekennzeichneten Sinnzusammenhang* wahrzunehmen."⁴⁵⁴

Sie verweisen auf eher emotional "aufgeladene" Kategorien wie "persönliche Interessen", "divergierende Werthaltungen", "individuelle Voreingenommenheiten", "unberechenbare Emotionen", die leicht zu dramatischen Verläufen führen.

F. Neidhardt weist am Beispiel der "Gruppierungsprobleme sozialwissenschaftlicher Forschungsteams"⁴⁵⁵ auf die "Eigendynamik" von Gefühlen hin. Zwar sind die internen Prozesse solcher Forschungsteams nicht unmittelbar auf den hier behandelten Zusammenhang übertragbar; dennoch ist es sinnvoll, vergleichende empirisch gestützte Erfahrungen heranzuziehen: teamorientierte Arbeitsorganisationen, und damit einhergehend neue Formen innerorganisatorischer Kommunikation und Kooperation, vermögen nämlich auf der Basis gewachsener individueller Verantwortlichkeit und Kompetenz der Einzelakteure sowie verflachender Hierarchien durchaus ähnliche affektive und emotionale Prozesse in der internen Interaktion hervorzurufen. Neidhardt stellt in seiner Definition des Teams fest:

"Daß diese Einrichtung Spannungen erzeugt, liegt auf der Hand. Einerseits gibt sie angesichts des Verzichts auf Formalisierung von Mitgliederverhältnissen den persönlichen Beziehungen einen relativ breiten Entfaltungsraum und führt damit zwangsläufig auch zu einer Aufwertung affektiver Prozesse, also z.B. von Sympathien und Antipathien. Als Gruppe erlebt das Team Gefühle als Steuerungsmedien seiner Sozialbeziehungen. Andererseits bedarf es aber der Disziplinierung der Emotionen nach sachlichen Kriterien, die deren Eigendynamik äußerlich und fremd sind."⁴⁵⁶

Er setzt wenig später fort:

"Das soziale Grundproblem von Teams besteht in der Balance emotionaler und instrumentaler Gesichtspunkte. Da instrumentelle Gesichtspunkte in Teams angesichts ihrer Aufgabenbindung letztlich vorrangig sind, besitzen sie, wenn es darauf ankommt, nur wenig Toleranzen gegenüber leistungsstörenden Affekten, die sich aus Beziehungsproblemen der Mitglieder ergeben. Insofern ist die Stabilisierung innerer Systemgrenzen, die das unge-

454 Ebenda.

455 Neidhardt (1983).

456 Ebenda, S. 552.

hemmte Einströmen persönlicher Empfindungen verhindern, ein zentrales Erfordernis ihres Bestandes."⁴⁵⁷

Die gewünschte Differenzierung der Akteure in modernen Arbeitsorganisationen im Sinne eigenständiger, kompetenter und verantwortungsvoller Handlungsfähigkeit begünstigt zentrifugale Tendenzen und bedarf erhöhter integrativer Anstrengungen seitens der Leitungspersonen, um die Funktionsfähigkeit und das soziale Gleichgewicht der Organisation sicherzustellen. Vorgesetzte agieren im Spannungsfeld zwischen "Systemdifferenzierung" und "Systemharmonisierung".

Das zentrale Postulat an die Leitungspersonen ist das der sozialen Kompetenz. Die Vermeidung oder kompetente Steuerung innerorganisatorischer Konflikte wird zu einem wesentlichen Bestandteil der Leitungstätigkeit. K. Berkel hierzu:

"(...) folglich wird es für Führungskräfte immer wichtiger, Konflikte (...) aktiv anzugehen, zu steuern und zu bewältigen. Das entspricht im übrigen empirischen Befunden, die die Kunst des Konfliktmanagements als Kern moderner Führung ausmachen."⁴⁵⁸

Konfliktsoziologische Abhandlungen entwickeln differenzierte Perspektiven (organisations-)sozialer Konfliktwahrnehmung. W. Grunwald⁴⁵⁹ und K. Berkel argumentieren für eine nicht nur negative Assoziation: Konflikte sind, so Grunwald, "per se weder gut noch schlecht, sondern sie 'sind'".⁴⁶⁰ Berkel konstatiert:

"In jedem Konflikt steckt aufgrund der gebundenen Handlungsenergie ein Kraftpotential, das in die Wucherung und Aufblähung des Konflikts fließen, das aber auch in den zu Veränderungen notwendigen Schub investiert werden kann."⁴⁶¹

Beide Verfasser typologisieren verhaltens- und strukturinduzierte Konfliktdimensionen⁴⁶² und plädieren, trotz sich unterscheidender Zuspitzung⁴⁶³, für eine

457 Ebenda, S. 557.

458 Berkel (1995), S. 360.

459 Grunwald (1995).

460 Ebenda, S. 19.

461 Berkel (1995), S. 364.

462 Vgl. Grunwald (1995), S. 22 und Berkel (1995), S. 365ff.

463 Grunwald folgert:

"Deshalb ist es notwendig, Konflikte und deren Regelung stets aus prozeßorientiert-systemischer Sicht, als (fast) immerwährendes, kreiscales Geschehen ohne eindeutigen Anfangs- oder Endpunkt zu begreifen." Ebenda.

Grunwald unterscheidet auch deutlich zwischen Konkurrenz- und Kooperationskonflikten. Letztere sieht er durch "Vertrauen, Wohlwollen, Offenheit und Wechselseitigkeit" ge-

"positive", handlungsinspirative und lernorientierte Wahrnehmung (inner-)sozialer Konflikte im Verbund mit sozialverträglichen Konfliktregelungen.

Konflikte können "Probleme auf(decken)", "Interesse (an)regen", "Stagnation verhindern" und "Veränderungen auslösen", so Berkel⁴⁶⁴. Voraussetzung ist die Fähigkeit, in "Gegensätzen" zu denken und aus dieser "Grundhaltung" heraus

"unvereinbare Erwartungen und/oder Forderungen fair auszubalancieren, so daß (...) Vorgesetzten- und Mitarbeiterinteressen gleichwertig berücksichtigt werden."⁴⁶⁵

Die folgende zufällige Auswahl an Anzeigen zu Weiterbildungsangeboten in Konfliktmanagement aus der "Wirtschaftswoche" vermittelt einen Eindruck von der Präsenz dieses Themas in der Privatwirtschaft, auch von dem Bedarf und dem Markt, auf den entsprechende Kurse allgemein treffen:

- "Konfliktmanagement im Innovationsprozeß und in Teams"⁴⁶⁶
- "Konflikt-Management"⁴⁶⁷
- "Probleme lösen und Konflikte bewältigen"⁴⁶⁸
- "Umgang mit Macht, Hierarchie und Autorität in Projekten"⁴⁶⁹
- "Konflikte im Projekt bearbeiten und nutzen"⁴⁷⁰
- "Managementpraxis und Führungspsychologie"⁴⁷¹

Konflikt ist in dieser Perspektive eben nicht nur Irritation, Beeinträchtigung der Harmonie, Ursache für Verzögerung. Er scheint zunächst einmal "systemkonsequent" neben dem Bedürfnis nach Macht- und Statuserweiterung auch dem

kennzeichnet, erstere durch "Mißtrauen, Neid, Intrigen, Rivalitäten und Angst". (Ebenda, S. 23) Auch wenn der Verfasser zu eher didaktisch-plastischen Kategorien neigt, ist der Hinweis auf diese sozialpsychologisch äußerst differenzierten Konfliktzusammenhänge keinesfalls überflüssig, da ihre Benennung dazu beitragen kann, wirklichkeitsnahes Wahrnehmen betrieblichen Konfliktgeschehens (und entsprechende Unterscheidungs- und Bearbeitungsformen) zu unterstützen.

464 Berkel (1995), S. 364.

465 Grunwald (1995), S. 23. Vgl. auch die Ausführungen in (Unter-)Kapitel 2.5.3 zu Führungsdilemmata.

466 Wirtschaftswoche Nr. 11, 1996, S. 193.

467 Wirtschaftswoche Nr. 41, 1996, S. 141.

468 Wirtschaftswoche Nr. 50, 1996, S. 128.

469 Wirtschaftswoche Nr. 7, 1997, S. 83.

470 Wirtschaftswoche Nr. 15, 1997, S. 94.

471 Wirtschaftswoche Nr. 3, 1998, S. 67.

Einbringen eigener Expertise zu dienen und ein "Instrument" der Präsentation individueller Analyse und Lösungsofferte abzugeben. Kurz: eine "kühle", gelassene Konfliktkultur ist Bestandteil, ja Voraussetzung reifer, stabiler innerorganisatorischer Kooperation.

Motivation

Die bisher beschriebenen Basiskonstituenten des Interaktionsfeldes zwischen Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft - Kommunikation, Partizipation, Autonomie und Konflikt - zeichnen sich dadurch aus, daß ihre kompetente Gestaltung die Kooperationsfähigkeit der beteiligten Akteure optimieren soll. Der eng mit der Zielgröße "Kooperation und Kooperativität" zusammenhängende Faktor "Motivation" wiederum ist - zumindest teilweise - das Ergebnis gelungener Gestaltungsofferten seitens des Leitungspersonals (Kommunikativität, Transparenz, Eröffnung von Teilhabechancen und Entfaltungsmöglichkeiten, Bereitschaft zu Integration und Konflikt). Er hängt auch ab von objektiven Arbeitsbedingungen wie Arbeitsplatzzuschnitt, -vielfalt, Ergonomie, Ausstattung und Effizienz.

In seinem Beitrag zur "Motivation von Mitarbeitern" befaßt sich L. v. Rosenstiel⁴⁷² unter anderem mit den "objektiven Ermöglichungsbedingungen" (als Teil der situativen Komponenten) motivierten Handelns und Verhaltens. Er erörtert verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung entsprechender Rahmenbedingungen und schließt mit der Feststellung, daß

"in erster Linie an einen größeren Handlungsspielraum zu denken (ist), der jedem Arbeitenden die Chance läßt, sein Arbeitsgebiet als 'Lernfeld' zu interpretieren, dort neue Erfahrungen zu sammeln und seinen Horizont zu erweitern..."⁴⁷³

Die wichtigsten Aspekte einer motivierenden Arbeitssituation faßt v. Rosenstiel so zusammenfassen:

- "1. Autonomie (Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit)
2. Komplexität und Lernchancen (Qualifizierungsangebote)
3. Variabilität und Aktivität (Reichhaltigkeit der Tätigkeit)
4. Kooperationserfordernisse und soziale Unterstützung
5. Kommunikationsmöglichkeiten (informelle Beziehungen)
6. 'Ganzheitlichkeit' und 'Sinnhaftigkeit' (Transparenz)"⁴⁷⁴

472 Rosenstiel (1995b).

473 Ebenda, S. 179.

474 Ebenda.

Der Faktor "Motivation" ist als *intrinsisches*⁴⁷⁵ Potential auch Ausdruck des von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebrachten Bedürfnisses, die erworbene Fachkompetenz, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und zu entfalten.

Im Hinblick hierauf kommt der Anerkennung der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter große Bedeutung zu, ebenso der Respektierung derer persönlicher Integrität und Individualität. Wenn auch Sicherheits-, Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in sog. Wohlstandsgesellschaften hochrangigen, möglicherweise gar prioritären Stellenwert einnehmen⁴⁷⁶, darf doch nicht gänzlich übersehen werden, daß auch in der sozialen und ökonomischen Existenzsicherung und Selbsterhaltung ein fundamentales Bedürfnis für den Arbeitsantrieb zu sehen ist.

Das Bedürfnis nach Anerkennung sei "wesentliche Arbeitsmotivation", erläutert R. E. Müller.⁴⁷⁷ Er räumt diesem Aspekt gleiche Bedeutung ein wie dem Bedürfnis nach Selbstentfaltung und fordert von Vorgesetzten kategorisch ein Führungsverhalten, das die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Anerkennung und persönlicher Entfaltung in den Vordergrund stellt, um diejenigen Arbeitsmotive zu schaffen, "die zum gewünschten Leistungsverhalten führen."⁴⁷⁸

Auch H. Kleinbölting hebt auf die "Motivationslage" ab, wenn er feststellt,

"daß Zuschreibung von Verantwortung bei Mißerfolgen, (...) Entzug von Beteiligung an Erfolgen zu Depressionen führt".⁴⁷⁹

Ein derartiges Verhalten von Leitungspersonen treibe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die "innere Kündigung".

Ähnliche Argumente entwickeln - häufig im Zusammenhang mit Organisationskultur, partizipativer Führung und Personalführung - H. Schneider⁴⁸⁰, M. Ghéczy⁴⁸¹ und M. Pröhl⁴⁸². Motivierung verbindet sich für diese Autorinnen und Autoren mit expliziten Formen der Heranziehung, Einbindung und Würdigung der fachlichen

475 Als intrinsisch wird jene Motivation bezeichnet, die durch die von einer Tätigkeit oder Aufgabe ausgehenden Anreize ("intrinsische Belohnungen") geschaffen wird. Intrinsisch motiviert ist beispielsweise ein Schüler, der sich für einen bestimmten Lehrstoff "um der Sache selbst willen" interessiert. Vgl. hierzu: Fuchs-Heinritz/Klima (1994), S. 453.

476 Vgl. hierzu: Maslow (1977), S. 74ff.

477 Vgl. hierzu: Müller (1980), S. 15.

478 Ebenda, S. 17; vgl. auch S. 58ff.

479 Kleinbölting (1988), S. 36.

480 Vgl. hierzu: Schneider (1992), S. 27ff.

481 Vgl. hierzu: Ghéczy (1993), S. 30ff.

482 Vgl. hierzu: Pröhl (1995), S. 15; S. 46ff.

(wie auch persönlichen) Qualitäten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies schließt Kritik an einzelnen Verhaltensweisen, unzureichenden Arbeitsmethoden oder Fehlern seitens der Mitarbeiterschaft nicht aus - entsprechende Anlässe vorausgesetzt. Unabdingbar hierbei ist allerdings: Die Kritik muß sachbezogen sein, darf nicht bloßstellen und sollte in geschütztem Rahmen ("unter vier Augen") vorgebracht werden.

Anerkennung der Qualifikationen und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfaßt in diesem Verständnis auch die Respektierung individueller Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung. Die Herstellung von "Zielkongruenz"⁴⁸³ zwischen Organisation und Individuum hat dabei besonders die Motivierung des einzelnen vor Augen, seinen Anspruch auf Entfaltung fachlicher Kompetenzen, persönlicher Qualifikationen und Entwicklungsbedürfnisse.

M. Pröhl resümiert den Zusammenhang von Motivation und Erreichen des Organisationszwecks wie folgt:

"Die Beschäftigten erwarten heute, daß sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst genommen werden und mit ihnen partnerschaftlich umgegangen wird. (...) Die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen und die individuelle Arbeitszufriedenheit hängen davon ab, inwieweit die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz und deren Realisierung übereinstimmen. Je geringer die Übereinstimmung ist, desto eher sind Motivationsverlust, Leistungsabfall und innere Kündigung die Folge."⁴⁸⁴

Kooperation

Kooperation ist Ziel und Bedingung erfolgreicher Aufgabenerfüllung in Arbeitsorganisationen. Entsprechende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu gewährleisten und umzusetzen, ist nach Auffassung des Autors eine asymmetrische, nicht geradlinige und quasi-mathematische, sondern eher fließende, "mäandernde" Resultante der oben beschriebenen Basiskonstituenten innerbetrieblicher Führung.

Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder und Akteure zu erzielen, ist wenig chancenreich ohne

- umfassende kommunikative Einbindung,
- reale Partizipations-, Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten,
- positive Formen innerorganisatorischer Konflikterkennung und -regelung.

⁴⁸³Rosenstiel (1983), S. 138.

⁴⁸⁴Pröhl (1995), S. 14.

Sie setzt die erläuterten innerorganisatorischen Gestaltungs-, Teilhabe- und Autonomiebereiche sowie eine korrespondierende Konfliktkultur unabdingbar voraus, und zwar strukturell wie interaktiv. Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder im Sinne intrinsischer, verantwortungsbewußter und gestalterischer Motivation bleibt ohne fördernde Rahmenbedingungen wenig erfolgversprechend.

Kooperation sei eine

"allgemeine Bezeichnung der formalen Soziologie für die Zusammenarbeit mehrerer Menschen, im Gegensatz zu Konflikt und Konkurrenz (als alternativen Grundmustern menschlichen Verhaltens)"⁴⁸⁵,

definiert ein soziologisches Lexikon. Kooperation und die Bereitschaft hierzu begründen sich aus der Erwartung und Erfahrung, in konsensorientierter, kooperierender Interaktion (nicht notwendigerweise zeitgleich) einen individuellen und institutionellen Surplus zu erfahren - im Unterschied zu solitär-konkurrentem Vorgehen.⁴⁸⁶ Konstitutiv für den Begriff (inner-)sozialer Kooperation ist der ausdrückliche Bezug zu ko-präsenten und ko-agierenden Organisationsmitgliedern sowie die (wechselseitige) Abrufung, Einbeziehung und Verquickung ihrer Leistungsofferten und -fähigkeiten, um vorgegebene Organisationsziele zu erreichen.

"Unter Kooperation sei eine Verhaltensstrategie verstanden, bei der zwei oder mehrere Individuen in einer Weise interagieren, die die Wahrscheinlichkeit erhöht, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Es genügt hierbei nicht, daß mehrere Individuen das gleiche tun, also beispielsweise gemeinsam angreifen; entscheidend ist vielmehr, daß ihre Aktivitäten aufeinander bezogen sind und sich ergänzen."⁴⁸⁷

Im Zusammenhang mit Führung wird der Begriff der Kooperation umfassender definiert. Er beinhaltet hier auch eine "spezifische Qualität" der interpersonellen (Arbeits-)Beziehungen im Sinne einer "partnerschaftlichen und gruppenbezogenen Ausrichtung."⁴⁸⁸

Kooperatives Verhalten in den hier interessierenden Arbeitsorganisationen bedingt nicht nur ein hohes Maß an allseitiger Interaktivität; vielmehr stellt es aufgrund der Interdependenz der Handlungsbedingungen und -folgen der beteiligten Akteure eine unverzichtbare Voraussetzung effizienten und befriedigenden Agierens der Organisationsmitglieder und damit auch einer erfolgver-

485 Fuchs-Heinritz (1994), S. 371.

486 Vgl. hierzu: Bierhoff (1991), S. 21ff.

487 Anzenberger (1991), S. 15.

488 Frank/Lueger (1993), S. 50f.

sprechenden Ziel- und Zweckerfüllung der Organisation selbst dar. Vor dem Hintergrund der geschilderten Rahmenbedingungen und Umgangsformen ("Basiskonstituenten") setzt es auf die grundsätzliche Bereitschaft der Hauptakteure, insbesondere des Leitungspersonals, das eigene Rollen- und Selbstverständnis sowie die "Maximen" des (Leitungs-)Handelns neu zu orientieren.

Nicht die formalen, an die Leitungsposition geknüpften Befugnisse und Kompetenzen (Weisung, Kontrolle und Intervention sowie analoge Vollmachten) sind die erfolgsversprechenden Elemente arbeitsorganisatorischer Handlungskoordination. Vielmehr werden Selbstorganisation, Konsens und Vertrauen⁴⁸⁹ zu Leitbegriffen innerorganisatorischer Kooperation, rücken sie als Ausdruck eher indirekter Steuerung in den Mittelpunkt von Analysen und Betrachtungen.

W. Braun spricht von "lateraler Kooperation".⁴⁹⁰ Diese beinhaltet, daß die gemeinsamen Arbeitsbeziehungen nicht durch direkte Weisungsbefugnisse gesteuert werden, sondern im Hinblick auf übergeordnete Ziele "abstimmungsobligatorisch und konsensorientiert gestaltet" sind.

K. Bleicher sieht eine

"substitutive Verlagerung von expliziten Gestaltungsmaßnahmen auf eine Pflege impliziter, kooperationsfördernder und damit harmonisierend wirkender affektiver und kooperativer Werte- und Normenstrukturen, die vom Sozialsystem getragen werden."⁴⁹¹

P. Ulrich schließlich verweist auf ökonomische Zwänge, die "eine kooperationsförderliche Organisation strategisch notwendig machen".⁴⁹² Er postuliert und prognostiziert nicht ohne Pathos die (Wieder-)Verbindung - "in modernerer Form" - der "Ethik der Kooperation" und der "Ökonomie der Kooperation", wie es "am archaischen Anfang der Kulturgeschichte" der Fall gewesen sei.⁴⁹³

2.4.5 Das Betriebsklima und seine Einschätzung als Indikator innerbetrieblicher Sozialbeziehungen

Im folgenden wird die "soziale" Qualität und organisationssoziale Bedingtheit der Betriebsklima-Einschätzung anhand aussagekräftiger Nachweise aus der Fachliteratur dargestellt. Mit Blick auf das Vorgehen im empirischen Teil der vor-

489 Vgl. hierzu: Zündorf (1986), Bierhoff/Müller (1993) oder - als eines (von vielen) Beispielen aus der Praxis - Laufer (1988).

490 Vgl. hierzu: Braun (1991), S. 126.

491 Bleicher (1991), S. 149.

492 Ulrich (1991), S. 87.

493 Ebenda.

liegenden Untersuchung soll damit ein Beitrag geleistet werden, um die Aussagekraft und Bedeutsamkeit dieses Kriteriums für die vorgenommene Gruppierung und Unterteilung des empirischen Gesamtmaterials zu untermauern. Hierzu werden zunächst gängige Definitionen von "Betriebsklima" herangezogen, wird auf die Problematik des Begriffs und die dahinter stehende soziale Komplexität sowie "Flüchtigkeit" verwiesen; sodann soll der (organisations-)soziale Gehalt dieses Aspekts beleuchtet werden.

Verschiedene Autoren verweisen auf die Vagheit des Begriffs "Betriebsklima", auf die Schwierigkeit, ihn sozialwissenschaftlich zu konkretisieren. Umgangssprachlich gängig, weitverbreitet und plastisch dient er dazu, betrieblich-atmosphärische Stimmungen und kollektive Befindlichkeiten zum Ausdruck zu bringen.

"Demnach und landläufig versteht man unter Betriebsklima die Stimmung oder Atmosphäre, wie sie für einen ganzen Betrieb oder Teileinheiten davon typisch sind und von den Mitarbeitern bewertet werden."⁴⁹⁴

In der Organisations- und Managementforschung ist unstrittig, daß Betriebsklimaeinschätzungen von Akteuren in Arbeitsorganisationen, wie "vage" und "unbestimmt" sie auch sein mögen, als wichtiges Beschreibungsinstrument oder als Indikator für das innersoziale Geschehen der Betriebseinheit zu bewerten sind.

A. Oppolzer befindet über die Bedeutung und Tragweite des Begriffsfelds:

"Die vielfach ideologisch und affirmativ gebrauchten Begriffe 'Arbeitszufriedenheit' und 'Betriebsklima' mögen in ihrer meteorologisch-atmosphärisch anmutenden Art etwas vage und unbestimmt sein, sie geben aber in ihrer alltagssprachlich geprägten Bedeutung den resümierenden Eindruck wieder, den die am betrieblichen Produktionsprozeß beteiligten Personen von der Qualität der Arbeitsbedingungen und Sozialbeziehungen generell haben."⁴⁹⁵

Ähnlich äußern sich, mit unterschiedlicher Gewichtung zwischen sozial-psychologischen und organisationsstrukturellen Gegebenheiten, andere Autoren. R. Dahrendorf konstatiert:

"*'Betriebsklima'* ist ein im strengen Sinne *sozialpsychologischer Begriff* (im Original gesperrt); er bezeichnet *Strukturen des betrieblichen Verhaltens, deren Regellaß und Verbindlichkeit zwischen institutionalisierten Rollenerwartungen und dem freien Handeln der Einzelpersonlichkeit liegen*."⁴⁹⁶

494 Bögel (1995), S. 662.

495 Oppolzer (1989), S. 218f.

496 Dahrendorf (1959), S. 74.

H.-D. Schommer⁴⁹⁷ definiert wie folgt:

"Das Betriebsklima (...) ist eine sehr *komplexe Erscheinung*. Sie umfaßt ein schwer greifbares und doch erlebbares Betriebsmilieu, das dem Einzelnen mit einer gewissen Selbstverständlichkeit begegnet. Dabei handelt es sich um eine *für den jeweiligen Betrieb typische Atmosphäre*, in der die Beziehungen aus den kooperativen Aktivitäten der Beschäftigten untereinander und mit der Betriebsleitung sowie den Führungskräften der verschiedenen Ebenen ihren Niederschlag finden."⁴⁹⁸

H. Kleinbölting führt aus:

"Betriebsklima ist die Wahrnehmung und Bewertung von Organisationsgegebenheiten auf der Ebene der Belegschaft. Der so festgelegte Betriebsklimabegriff grenzt das Thema zu anderen organisationspsychologischen Konzepten wie beispielsweise der individuellen Arbeitszufriedenheit ab und macht deutlich, daß es um die Grundstimmung im sozialen Gebilde 'Betrieb' geht und nicht um die Situation an einzelnen Arbeitsplätzen."⁴⁹⁹

Kleinbölting hebt - wie nahezu alle Verfasser in diesem Themenkomplex - die zentrale Bedeutung der horizontal-kollegialen Komponente und der Qualität der vertikalen Kommunikation mit dem Vorgesetzten für die sozio-emotionale Befindlichkeit und die entsprechende Betriebsklima-Einschätzung hervor.⁵⁰⁰

Eine 1995 von INFAS im Auftrag des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen durchgeführte Erhebung⁵⁰¹ nennt als Hauptfaktoren für ein gutes Betriebsklima, unterschieden nach Durchschnittsbevölkerung und Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst:

- Teamgeist (54%/49%),
- Selbständiges Arbeiten (45%/56%),
- Kooperation mit den Kollegen (35%/40%),
- Anerkennung durch Chef (32%/22%),
- Beteiligung an Entscheidungen (28%/39%),
- Gerechte Aufteilung der Arbeit (26%/23%),
- Information durch Chef (24%/26%),

497 Schommer (1992).

498 Ebenda, S. 89.

499 Kleinbölting (1988), S. 30.

500 Ebenda, S. 30 ff. Vgl. hierzu auch: Biermann (1994), S. 94; Müller (1980), S. 37; Oppolzer (1989), S. 219; Kretschmar (1994), S. 73; Neuberger/Kompa (1987), S. 46; Bergmann (1995), S. 350.

501 Vgl. hierzu: INFAS (1995).

- Anerkennung durch Mitarbeiter (22%/31%).⁵⁰²

Die Skala offenbart: als zentraler Bestimmungsfaktor für die sozio-emotionale Befindlichkeit der Akteure wird die Interaktion und Kommunikation der Organisationsmitglieder im horizontalen und vertikalen Bezugsfeld benannt. Letztere verschafft sich in der Betriebsklima-Einschätzung Ausdruck. Die Qualität und Intensität der organisationsinternen Beziehungen und Interaktionen gelten als wesentliche, wenn nicht bedeutsamste Kausalfaktoren innerorganisatorischer Befindlichkeit - und damit als ein produktivitätsrelevanter Stimulus der ko- und interagierenden Organisationsmitglieder.

Ähnlich lautet das Ergebnis der vor eineinhalb Jahrzehnten von L. v. Rosenstiel, T. Falkenberg und W. Hehn im Auftrag des Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung durchgeführten Betriebsklimastudie.⁵⁰³ Sie ist eine der empirisch umfassendsten und terminologisch wie theoretisch gründlichsten Erhebungen und Ausarbeitungen zum Thema. L. v. Rosenstiel stellt in einer Folgepublikation zunächst fest, daß zwischen der Bedeutung und Häufigkeit der Nennung des Betriebsklimas im Alltag und der wissenschaftlichen Diskussion eine Diskrepanz besteht.⁵⁰⁴

In seiner Definition setzt er "akzentuierend" als "gemeinsame(n) Kern" des Begriffs "Betriebsklima":

"Das Betriebsklima ist

- kein Merkmal des einzelnen Betriebsangehörigen, sondern es weist
- auf objektive Bedingungen innerhalb des Betriebes hin, die
- vor allem in den *sozialen Beziehungen und sozialen Strukturen* (Hervorhebung G. P.) des Betriebes zu suchen sind und zu denen
- die Betriebsangehörigen wertend Stellung nehmen, wodurch
- ihr Verhalten beeinflusst wird."⁵⁰⁵

In der Fachliteratur strittig ist die Frage nach der Eigendynamik einer gegebenen Betriebsklima-Einschätzung und nach deren Wirkung auf die Organisationsmitglieder.

L. v. Friedeburg sieht das Betriebsklima nicht als selbständigen Faktor im Betriebsgeschehen:

502 Ebenda, ohne Pag. Als weitere Faktoren von offenbar geringerer Bedeutung werden geregelte Arbeitszeiten (14%/11%) und die Arbeitsplatzgestaltung (13%/15%) angeführt.

503 Vgl. hierzu: Rosenstiel/Falkenberg/Hehn (1983).

504 Rosenstiel (1985), S. 26.

505 Ebenda, S. 26f.

"Zwar verfestigt es sich bis zu einem gewissen Grad gegenüber den Arbeitenden und den Bedingungen ihrer Arbeit, es erhält und verändert sich jedoch in Abhängigkeit von ihnen."⁵⁰⁶

R. Bögel charakterisiert das Betriebsklima als eher eigendynamisch, als quasi apersonalen Stimmungsakteur:

"Das Betriebs- bzw. Organisationsklima kann definiert werden als eine relativ überdauernde Qualität einer Organisationsumwelt, die von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, ihr Verhalten beeinflusst, und deren Attribute beschrieben werden können."⁵⁰⁷

L. v. Rosenstiel, T. Falkenberg und W. Hehn verweisen zum betrieblichen Gemeinschaftsleben und dessen Wirkungen auf die Organisationsmitglieder auf M. Götte:

"Niederschlag der betrieblichen Gemeinsamkeit ist die Betriebsatmosphäre, eine über-individuelle sozialpsychologische Äußerungsform, die dem betrieblichen Gemeinschaftsleben ihr Gepräge gibt. Die Einstellungen der Betriebsangehörigen werden fundamental durch den allgemeinen Hintergrund des sozialen Betriebslebens geprägt, zu dem das soziale Abhängigkeitsverhältnis, das formelle und informelle System der Entscheidungsbefugnisse, die Sympathie- und Interessenbeziehungen und andere allgemeine Strukturen gehören."⁵⁰⁸

L. v. Rosenstiel präzisiert unter Berücksichtigung der Definitionen einer Reihe von Autoren seinen forschungsleitenden Begriff des Betriebsklimas:

"Das Betriebsklima ist die Beschreibung und Bewertung wichtiger inhaltlicher Dimensionen eines Betriebes - sei es der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung - auf Belegschaftsebene. Es kann sich dabei um den Betrieb als Ganzes, um Teile dieses Betriebes, Zweigwerke, Abteilungen oder Arbeitsgruppen handeln. Stets aber sind es soziale Gebilde; es ist nicht der einzelne Arbeitsplatz. Die inhaltlichen Dimensionen, die dabei beachtet werden sollen, sind nach dem Grad der Aktualität auszuwählen, sollten definitorisch nicht festgeschrieben sein und unterliegen dem gesellschaftlichen Wandel. Uns erscheinen (...) besonders gewichtig

- der übergreifende allgemeine Eindruck vom Betrieb bei der Belegschaft,
- die Kollegen
- die Vorgesetzten
- die Organisationsstruktur
- die Information und Mitsprache
- die Interessenvertretung
- die betrieblichen Leistungen."⁵⁰⁹

506 v. Friedeburg (1969), Sp. 294.

507 Bögel (1986), S. 1.

508 Götte (1962), S. 129, zit. n. Rosenstiel/Falkenberg/Hehn (1983), S. 3f.

509 Rosenstiel (1985), S. 29f.

Ist das Betriebsklima gestört, fallen also Anspruch und Erwartungen der Organisationsmitglieder einerseits und innersoziale Verhaltensformen (horizontal wie vertikal) deutlich auseinander, ist mit Absentismus, verminderter Arbeitsqualität und "innerer Emigration" zu rechnen; auch das Auftreten spezifischer Krankheitsbilder wird in der Fachliteratur belegt. Anhand verschiedener Fallstudien verweisen U. Lenhardt, R. Rosenbrock und T. Elkeles⁵¹⁰ auf den Zusammenhang zwischen Kommunikations- und Kooperationsdefiziten, stark hierarchisierten Entscheidungsabläufen, geringen Partizipationsmöglichkeiten, einem "permanent gestörten 'Betriebsklima'" und einem "Anstieg krankheitsbedingter Fehlzeiten" - insbesondere aufgrund des Auftretens von Rückenerkrankungen - hin. Hieraus folge eine Behinderung "betrieblicher Effizienz und Dienstleistungsqualität."⁵¹¹

Auf ähnliche arbeitsbedingte sozio-psychologische Bedingungszusammenhänge verweisen D. v. Eckardstein, G. Lueger, K. Niedl und B. Schuster in ihrer umfangreichen Studie zu "Psychische(n) Befindungsbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb."⁵¹² Auch die Berichterstattung in der Tages- und Wochenpresse nimmt sich gelegentlich dieser Themen an.⁵¹³

Die herausragende Bedeutung von Vertrauen im betrieblichen Interaktionsgeschehen betont H. Schneider:

"Ohne ein *Minimum an Vertrauen* zur sozialen Umwelt und der sozialen Umwelt zu ihm ist der Mensch in seiner Handlungsfähigkeit ernsthaft gefährdet. Und in den Betrieben funktioniert nach aller Erfahrung ohne einen allgemeinen Grad wechselseitigen Vertrauens nichts."⁵¹⁴

"Vertrauensbildende Beziehungen" zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie innerhalb der Mitarbeiterschaft sieht der Autor als entscheidende Vorbedingungen für die innerbetriebliche Zusammenarbeit und Effektivität. Andernfalls müsse gerechnet werden mit

510 Vgl. hierzu: Lenhardt/Rosenbrock/Elkeles (1996). Mit ähnlichem Tenor: Badura/Münch/Ritter (1997).

511 Ebenda, S. 210.

512 Eckardstein/Lueger/Niedl/Schuster (1995).

513 Vgl. hierzu beispielsweise Cullmann (1996), S. 16f.; Der Spiegel, Nr. 3 (1997), S. 24ff. oder auch die bereits erwähnte INFAS-Studie von 1995.

514 Schneider (1992), S. 27.

"'innere(r) Kündigung', Zurückweisung von Innovationen, Kompetenzverweigerung, Verantwortungsabwehr, mangelhafte(m) Informationsaustausch, destruktive(r) Cliquenbildung, viele(n) Beschwerden, hohe(n) Fehlzeiten und Fluktuationsraten." ⁵¹⁵

Ein positiv empfundenenes Betriebsklima wiederum zeitigt nach L. v. Rosenstiel gesteigerte Bindung ans Unternehmen, Senkung der Fluktuation und der Fehlzeiten, Erhöhung der Arbeitsfreude, Stärkung der Leistungsbereitschaft. ⁵¹⁶ Eine "zweifelsfreie" und "eindeutige" Ursache-Wirkungs-Beziehung sieht v. Rosenstiel allerdings nicht gegeben.

So gut wie alle Autorinnen und Autoren kommen indes zu dem Ergebnis, daß betriebliche Rahmenbedingungen und innerorganisatorische Verhaltensweisen, die dem Bedürfnis der involvierten Akteure nach Anerkennung und Wertschätzung, Entfaltung und Selbständigkeit, Einbeziehung und Vertrauen nachkommen, in hohem Maße Voraussetzungen für solche Einstellungen und Handlungen der Organisationsmitglieder darstellen, die den Betriebserfolg erst ermöglichen, zum Beispiel Effizienz, Engagement, Innovationsfreude. ⁵¹⁷

In diesem Anspruchs- und Erwartungsgefüge sozialer Bedürfnisse und Verhaltensweisen kompetent zu handeln, d.h. einerseits die organisatorische Ziel- und Zweckerfüllung, formale Regeleinhaltung und sachliche Aufgabenorientierung zu beachten, andererseits die individuellen Befähigungen, Charakteristika, Ausdrucksformen und Wertorientierungen der Organisationsmitglieder zu berücksichtigen, ist *soziale* Leitungstätigkeit sui generis. Gefragt ist hier *soziale* Kompetenz auf der Leitungsebene. Daher gilt einigen Autorinnen und Autoren das Führungsverhalten als "der wohl wichtigste Faktor eines guten Betriebsklimas". ⁵¹⁸

R. E. Müller behauptet in seiner Studie, zu 60% seien es die Vorgesetzten, die für die positive Einschätzung des innerbetrieblichen Sozialklimas seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich sind. ⁵¹⁹ Auch wenn aus der Sicht des Autors der vorliegenden Untersuchung dieser Anteil schwer zu quantifizieren ist - gerade die Untersuchungen L. v. Rosenstiels und auch die INFAS-Studie belegen, in welchem großem Umfang auch horizontale und externe Faktoren das Betriebsklima beeinträchtigen können. In der INFAS-Studie wird beispielsweise darauf verwiesen, daß "Angst um den Arbeitsplatz", "Kollegenneid", "Kon-

515 Ebenda.

516 Vgl. hierzu: Rosenstiel (1989), S. 60.

517 Vgl. außer den bereits Genannten auch Ghéczy (1993), Bergmann (1995), Kleinbölting (1988).

518 Schommer (1992), S. 91.

519 Vgl. hierzu: Müller (1980), S. 37.

kurrenz-kämpfe" und vor allem "Intrigen " die Betriebsklima-Einschätzung in einer Arbeitsorganisation erheblich zu beeinflussen vermögen.⁵²⁰

Dennoch kann aufgrund der vorliegenden empirischen Erhebungen und Auswertungen kein Zweifel daran bestehen, daß das Feld vertikaler Interaktion, d.h. das Beziehungsgefüge und der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, von besonderer, mit einiger Wahrscheinlichkeit von höchster Bedeutung für die sozio-emotionale Befindlichkeit der Organisationsmitglieder ist. Die angesprochenen und diskutierten Basiskonstituenten innerbetrieblichen Verhaltens werden in der täglichen innerorganisatorischen Interaktion bestimmt, dort müssen sie sich bewähren. Kommunikativität und Transparenz, partizipatorisches Verhalten und Respektierung der Eigenständigkeit sind in der tagtäglichen Kooperation zu erneuern, zu bestätigen und zu untermauern.

Festzuhalten bleibt: Die Basiskonstituenten innerbetrieblicher Kooperation sind von hoher Bedeutung für die Bewertung des Betriebsklimas als "(der) Gesamtheit des psychischen Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Betriebsangehörigen"⁵²¹. Sie tragen darüber hinaus ganz wesentlich zur Optimierung des Betriebsergebnisses, zur Dienstleistungsqualität und zur Effizienz einer Organisation bei.

520 Vgl. hierzu: INFAS (1995), S. 2 (Presse-Information).

521 Müller (1980), S. 8.

3. Konzept, Durchführung und Auswertungsansätze der empirischen Untersuchung

3.1 Erkenntnisleitendes Interesse, Grundfragen und Prämissen

Die dieser Untersuchung zugrunde liegende Erhebung war von dem praktischen und wissenschaftlichen Interesse getragen, das soziale Geschehen zwischen den Akteuren in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins - Leiterinnen und Leitern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - zu erhellen.¹

Die Betrachtung von Optimierungs- und Innovationsprozessen als Vorgängen organisatorischer und/oder technologischer Modernisierung greift zu kurz. Um das komplexe soziale Geschehen und die ihm zugrunde liegenden handlungsleitenden Strukturen, Motivationen und Rahmenbedingungen zu analysieren, muß das Hauptaugenmerk auf die vertikalen Interaktionen der Akteure gelegt werden. Diese Prämissen beruhen, wie in den bisherigen Ausführungen gezeigt², zum einen auf Erkenntnissen der (betriebs-)soziologischen Forschung, zum anderen auf vielfacher Alltagserfahrung in den Einrichtungen. Die Alltagspraxis legt auch nahe, der Mitarbeiter-Mitarbeiter-Ebene, der Bibliothek-Nutzerschaft-Dimension, ergonomischen Gesichtspunkten und anderen Einflußgrößen mit Bezug zum Arbeitsgeschehen in wissenschaftlichen Bibliotheken den ihnen *in diesem Zusammenhang* gebührenden - nämlich zweitrangigen - Platz einzuräumen; sie werden dementsprechend in der Erhebung lediglich *passager* berührt.

Da es in der Erhebung um soziales Geschehen, die Interaktionen zweier Akteursgruppen, im engeren Sinne die Handlungs- und Verhaltensoptionen der in diesem Aktionsfeld mit mehr "Macht" Ausgestatteten geht, mußten auch "beide Seiten" angemessen berücksichtigt werden. Um jenseits subjektiver Einschätzungen zu möglichst objektiven Tatbeständen zu gelangen, wurde auf das Prinzip "Wahrnehmung/Gegenwahrnehmung" gesetzt. Was die Leitungspersonen als kollektive Akteure in der Befragung subjektiv meinen oder "objektiv" feststellen,

1 Vgl. hierzu auch die Ausführungen in der "Vorbemerkung" und im Kapitel 1.

2 Vgl. hierzu vor allem die Ausführungen in (Unter-)Kapitel 2.5 - hier besonders 2.5.1 zu den (betriebs-)soziologischen Erkenntnissen -, die Darstellungen in Kapitel 1 zu den alltagspraktischen Erfahrungen des Autors und in (Unter-)Kapitel 2.4.4 zu bisherigen empirischen Untersuchungen.

wird durch die Befragung der Mitarbeiterschaft der notwendigen Kontrolle unterzogen.

Erwartet werden durften von einer entsprechenden Perspektive insbesondere Antworten auf folgende Grundfragen:

- Wie gestaltet sich die interne Kommunikation der Akteure: Ist sie eher fachlich-egalitär oder hierarchisch-dominiert? In welchem Verhältnis stehen formelle zu informellen Verhaltensweisen und Umgangsformen?
- In welchem Maße zeigt sich ermutigendes und bestätigendes Handeln und Verhalten der Leitungspersonen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber?
- Welche Formen partizipativen Verhaltens praktizieren die Leitungspersonen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber? Als partizipativ wurden dabei erstens jene Vorgänge angesehen, in denen die Leitungsperson der Mitarbeiterschaft hinreichend Zugang zu Informationen und Wissensbeständen ermöglicht. Zweitens zählte hierzu die Einbeziehung der betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dienstliche Entscheidungsprozesse.
- Werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Gestaltungsspielräume eröffnet sowie Ermessensfreiheiten in ihrer Fachtätigkeit gewährt?
- Hat die Leitungsperson ein Gespür für Konflikte und Dissonanzen im sozialen Miteinander der Arbeitsorganisation? Über welche Fähigkeiten verfügt sie, um lösungsorientiert handeln zu können?

Insgesamt zielt die Auswertung und Beschreibung der erhobenen Daten darauf ab, jene alltagsbezogenen Handlungs- und Verhaltensoptionen in Arbeitsorganisationen zu ermitteln und zu problematisieren, über die in Sonderheit die Leitungspersonen verfügen. Gelingt es diesen,

- 1.) die Ressourcen und Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuschöpfen,
- 2.) deren Arbeitszufriedenheit zu fördern und zugleich
- 3.) dem Organisationszweck nachzukommen und den Output der Einrichtung im Sinne erfolgreicher Dienstleistung für einen wissenschaftlichen Nutzerkreis zu erhöhen?

Der Fragenkatalog, den es zu entwerfen galt, mußte mit dem dargestellten Erkenntnisinteresse, den Grundfragen und den Prämissen übereinstimmen. In ihm

sollten sich die zentralen Problembereiche und Interaktionsfelder abbilden.³ Aus Gründen der Handhabbarkeit, Verständlichkeit, Ergiebigkeit sowie der für einen derart umfangreichen Fragebogen erforderlichen "Dramaturgie" wurden viele Sachverhalte indirekt und gestreut unter verschiedenen Topoi abgefragt.⁴

3.2 Untersuchungsgegenstand "Wissenschaftliche Bibliotheken Berlins"

3.2.1 Kriterien

Um in die Untersuchung zu Leitung und Kooperation an wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins einbezogen zu werden, mußten vier formale Kriterien erfüllt sein:

- Zuordnung zum Bibliothekstypus "wissenschaftliche Bibliothek", z.B. als wissenschaftliche Spezialbibliothek⁵;
- Personalausstattung (bezogen auf die Anzahl der Planstellen) von mindestens fünf⁶ und nicht mehr als dreißig Planstellen.⁷

3 Vgl. hierzu das (Unter-)Kapitel 2.5.4 "Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens".

4 Zur Strukturierung und Gestaltung des Fragebogens vgl. (Unter-)Kapitel 3.3.

5 DIN EN ISO 2789: 1995-02, S. 2 versteht unter "Spezialbibliothek" eine "selbständige Bibliothek, die eine Disziplin oder ein bestimmtes Wissensgebiet abdeckt. Anmerkung 4: Die Benennung 'Spezialbibliothek' kann auch für eine Bibliothek angewendet werden, die vorrangig einer speziellen Kategorie von Benutzern dient oder sich in erster Linie auf eine bestimmte Dokumentart konzentriert oder für eine Bibliothek, die von einer Organisation getragen wird, um deren eigenen aufgabenbezogenen Zielen zu dienen."

Für den Untersuchungsgegenstand in der vorliegenden Untersuchung ist dies nicht unwichtig. Zu ihm gehören Institutsbibliotheken an den Universitäten, Bibliotheken an Fachhochschulen, Behörden, Forschungsinstitutionen, mithin Einrichtungen, die in den offiziellen Darstellungen immer unterschieden werden. Deshalb könnte die DIN eine Art einigendes Band bilden. Zur Problematik der Unterteilung vgl. auch: Busse/Ernestus/Plassmann (1983), S. 68f.

6 Die Größenbegrenzung nach unten geht davon aus, daß in Einrichtungen mit weniger als fünf Planstellen die hier interessierende soziale Dynamik kaum beobachtbar ist. Die meisten Bibliotheken dieser Größenordnung sind "One-or-Two-Person-Libraries" (OPL). Vgl. hierzu: DBS 1996, Teil C, S. 31ff.

7 Oberhalb dieser Größenordnung liegen die wenig übersichtlichen Universitäts-, Staats- und Landesbibliotheken. Deren internes "soziales Geschehen" zu untersuchen, erforderte andere Methoden als die hier angewandten.

- Standort im Bundesland Berlin; ohne Bedeutung war dagegen die Frage des Zuwendungsgebers oder der (makro-)institutionellen Anbindung;
- Minimum an institutioneller Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit der jeweiligen Leiterinnen und Leiter für die bibliotheksinterne Struktur, für Ressourcensteuerung und Personaleinsatz. Um dieses Kriterium zu objektivieren, wurde festgelegt, daß Abteilungsbibliotheken nicht berücksichtigt werden (sie fielen aufgrund ihrer geringen Größe in der Regel ohnehin heraus), Zweigbibliotheken hingegen in die Untersuchung einbezogen werden. Unproblematisch war die Berücksichtigung der ein Mindestmaß an Autonomie aufweisenden Institutsbibliotheken wie der an der Freien Universität Berlin.

Unter Zugrundelegung dieser Kriterien wurden die Deutsche Bibliotheksstatistik, Teil B und C, das Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken und das Verzeichnis der Bibliotheken Berlins und Brandenburgs gesichtet; zudem wurden der Bibliothekenführer der Freien Universität Berlin sowie die Vorlesungsverzeichnisse der Humboldt-Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin herangezogen.

3.2.2 Grundgesamtheit

Insgesamt ergab sich eine Anzahl von 42 Bibliotheken als Grundgesamtheit⁸, die die genannten Auswahlkriterien erfüllten. Davon waren 15 Institutsbibliotheken der Freien Universität Berlin, von denen zehn an der Untersuchung teilnahmen; von den übrigen 27 Bibliotheken waren 23 bereit, an der Untersuchung mitzuwirken. Insgesamt sieben Leiterinnen und Leiter wollten oder konnten an der Untersuchung nicht teilnehmen, bei zwei weiteren kam der erforderliche Kontakt nicht zustande. Dies bedeutet, daß 33 angesprochene Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Bibliotheken in Berlin, mal spontan, mal nach vorbereitenden Gesprächen und vertrauensbildenden Maßnahmen, bereit waren, sich für ein persönliches Interview zur Verfügung zu stellen und parallel dazu eine schriftliche Befragung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuzulassen. Das Ziel der Untersuchung war es, eine *Vollerhebung* in dieser Sparte des wissenschaftlichen Bibliothekswesens in Berlin durchzuführen. Mit 78,5% Zusagen der angesprochenen Leiterinnen und Leiter der definierten Zielbibliotheken wurde eine hohe Kooperationsquote erreicht.

Nach Abschluß der Feldphase wurden drei weitere Bibliotheken aus der statistischen Untersuchung herausgenommen; die Rücklaufquote der Fragebögen aus der Mitarbeiterschaft lag dort deutlich unter 20%, so daß deren Einbeziehung in diesen Teil der Untersuchung nicht sinnvoll erschien. In einem Fall verhinderten unerwartete innerinstitutionelle Probleme nach Abschluß des Interviews mit dem

8 Nach Abschluß der Erhebung wurde festgestellt, daß eine Bibliothek aufgrund eines Erfassungsfehlers nicht in die Untersuchung einbezogen wurde. Theoretisch erhöhte sich die Grundgesamtheit damit auf 43 Bibliotheken. Die Bibliothek des Autors, die die Auswahlkriterien für diese Untersuchung ebenfalls erfüllt hätte, aber an dieser Untersuchung nicht teilnahm, erhöhte diese Zahl auf 44. Die Berücksichtigung jener Bibliothek, die sich für den Pretest zur Verfügung gestellt hatte, erhöhte die Grundgesamtheit schließlich auf 45 Einrichtungen. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang: Anläßlich der Kontaktaufnahme mit den Bibliotheken vor, während und nach der Erhebung wurde deutlich, daß sich dieses Untersuchungsfeld derzeit in einem kontinuierlichen Wandel befindet. Bibliotheken wurden aufgelöst oder in andere Einrichtungen integriert (in zwölf Monaten war dies bei den befragten Bibliotheken dreimal der Fall). Andere Bibliotheken wurden kurz vor Beginn der Untersuchung zusammengefaßt und erreichten damit ein Planstellensoll, das sie in zwei von drei Fällen von dieser Untersuchung ausschloß. Weitere Bibliotheken gerieten durch Stellenstreichungen unter die Minimalgrenze. Eine Bibliothek muß davon ausgehen, in absehbarer Zeit Berlin zu verlassen. Nur eine einzige Einrichtung ist als Neugründung von ihrer Größe und ihrem Zuschnitt her mittlerweile in den Kreis jener Bibliotheken aufgerückt, die für diese Untersuchung hätten berücksichtigt werden müssen. Mit anderen Worten: Von einem stabilen Mengengerüst des Untersuchungsfeldes kann gegenwärtig nicht mehr ausgegangen werden. Die Größenordnung der Zielgruppe dieser Untersuchung bewegt sich bei etwa 40 Bibliotheken in Berlin. Sie wird sich in den nächsten Jahren kaum erhöhen, sondern aufgrund absehbarer Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen eher verringern.

Leiter die Verteilung der Fragebögen, so daß sich die eigentliche Untersuchung auf 29 wissenschaftliche Bibliotheken konzentriert. Hingegen werden die Aussagen *aller* Leiterinnen und Leiter in entsprechenden Zusammenhängen berücksichtigt; dies bedeutet, in die *quantitative* Untersuchung gehen 29 Bibliotheken sowie deren Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft ein, in die *qualitative* Betrachtung gehen alle 33 kontaktierten Bibliotheken und deren Leitungspersonen ein.

Die 29 untersuchten Bibliotheken sind an Einrichtungen des Bundes und des Landes angesiedelt und decken die gesamte Breite akademischer Disziplinen ab.

Institutionelle Zuordnung/Zuwendungsgeber:

- Bund: 6
- Land: 21
- Bund/Land: 2

Zielgruppe/Klientel:

- Forschung: 7
- Wissenschaft/Ausbildung: 15
- Breitere Öffentlichkeit/Politik/Rechtsprechung: 7

Fachrichtung:

- Philologie, Philosophie, Kunstwissenschaften, Geschichte: 5
- Naturwissenschaften, Medizin: 8
- Sozialwissenschaften, Politikwissenschaft, Wirtschaftswissenschaften: 9
- Technik: 3
- Jura: 4

Bedauerlicherweise waren dem Autor aus unterschiedlichen Gründen (z.B. Skepsis gegenüber der Untersuchung, innerorganisatorische Reorganisation) Bibliotheken in der Privatwirtschaft nicht zugänglich.

3.2.3 Repräsentativität

Wie repräsentativ die in dieser Studie untersuchten Bibliotheken bezogen auf die Gesamtzahl entsprechender Einrichtungen bundesweit sind, läßt sich nur schätzen. Hier ist zu beachten, daß die deutsche Bibliotheksstatistik bezogen auf Spezialbi-

bibliotheken nur etwa 36% Rücklauf bei den jährlich vom Deutschen Bibliotheksinstitut (DBI) versandten Fragebögen verzeichnet.⁹

Auch die vorliegende Untersuchung, die zur Identifikation der in Frage kommenden Bibliotheken auf unterschiedliche Quellen zurückgreifen mußte, bestätigt diesen Trend. Von den hier berücksichtigten Zielbibliotheken sind in Teil C der Deutschen Bibliotheksstatistik (1994) 15 Einrichtungen verzeichnet, in Teil B vier. Mit anderen Worten: 19 (= 42%) der 45 in der vorliegenden Studie interessierenden Bibliotheken sind in der DBI-Statistik verzeichnet. Bei einer Gesamtmenge von etwa 1.250 Nachweisen in der DBI-Statistik (Teil B und C, ohne Staats-, Regional- und Universitätsbibliotheken) entsprechen etwa 180 Bibliotheken, d.h. etwa 15%, der Zielgruppe dieser Studie. Die Annahme zugrunde gelegt, daß damit - analog zu den Berliner Daten - etwa 42% der Grundgesamtheit dokumentiert sind, beliefe sich die Schätzung auf eine bundesweite Gesamtzahl von rund 430 Bibliotheken des entsprechenden Typs. Dies bedeutete, die Stichprobe der Berliner Untersuchung umfaßte knapp 10% der Grundgesamtheit aller wissenschaftlichen Bibliotheken dieser Art und Größenordnung in der Bundesrepublik Deutschland. Die vorliegende Auswertung und Analyse berücksichtigt mit 29 Bibliotheken demnach 6% aller Einrichtungen dieser Art bundesweit.

Eine zweite Berechnung ließe sich anstellen auf Basis des Adressenverzeichnisses des Deutschen Bibliotheksinstituts. Für Teil C, wissenschaftliche Spezialbibliotheken, sind dort ungefähr 2.730 Bibliotheken verzeichnet. Etwa tausend nehmen an der regelmäßigen jährlichen Erhebung teil, von denen etwa hundert, demnach 10%, der Zieldefinition in der vorliegenden Studie entsprechen. Angenommen, die Gesamtmenge enthalte einen etwa gleich großen Anteil dieses Bibliothekstyps, handelt es sich folglich um 273 Bibliotheken. Hierzu addieren sich aus Teil B, Hochschul- und Fachhochschulbibliotheken, etwa 80 Bibliotheken, so daß sich eine Gesamtzahl von 350 in Frage kommender Bibliotheken ergibt. Zwischen diesen beiden Zahlen - 350 und 430 - dürfte die Gesamtzahl dieser Bibliotheken bundesweit liegen. Da es sich aufgrund der unzureichenden Datenlage nur um Schätzwerte handeln kann und es unerheblich ist, ob diese um wenige Prozente variieren, ist davon auszugehen, daß die bisher errechneten Prozentsätze als Orientierungsdaten ein ausreichend anschauliches Bild der Gesamtlage zeichnen.

9 Vgl. hierzu auch Rösner (1997).

Im übrigen wird eine Reform der Deutschen Bibliotheksstatistik angestrebt mit dem Ziel, ihre Handhabbarkeit, Rücklaufquote und Übersichtlichkeit zu erhöhen. Vgl. hierzu: DBI (1998); Janke (1998).

3.3 Erhebungsmittel und -methoden¹⁰

Die der Untersuchung zugrunde liegende Datenerhebung bediente sich der beiden in der empirischen Sozialforschung am häufigsten angewandten Erhebungsinstrumente¹¹:

- Befragung mittels eines standardisierten¹² und strukturierten¹³ Fragebogens
- persönliches Interview

Der Auswahl und Kombination dieser Verfahren lagen methodische, inhaltlich-konzeptionelle und erhebungstaktische Überlegungen zugrunde.

Die Untersuchung zielt darauf ab, für eine Region (Berlin) umfassende Daten über die wissenschaftliche Bibliothek als Arbeitsorganisation und Sozialsystem zu erhalten - dies war bislang weitgehend ein unbeachtetes Feld empirischer Sozialforschung.¹⁴ Angestrebt wurde daher, mit Hilfe *quantitativer Erhebungsmethoden* eine breite, über die Singularität von Fallbeispielen hinausgehende Datenbasis zur Beschreibung und Interpretation sozialer Interaktion in den genannten Einrichtungen zustande zu bringen. Eine großangelegte, nahezu einen

10 Die Bezeichnungen, die in den meistbenutzten Standardwerken der empirischen Sozialforschung benutzt werden, variieren: Was Scheuch (1973) ein (Forschungs-)Instrument nennt, z.B. das Interview, heißt bei Friedrichs (1996) "Methode". Letzterer stellt zehn empirische Untersuchungsmethoden dar, die von Test über Befragung, Gruppendiskussion, (teilnehmende) Beobachtung, Inhaltsanalyse, Experiment bis zur Sekundäranalyse reichen. Vgl. hierzu: Friedrichs (1990), S. 192ff.

11 Vgl. hierzu: Gräf/Rohlinger (1997), S. XVI. Dort heißt es, daß die schriftliche Befragung und das mündliche Interview mit 49% und 46% aller angewandten Verfahren "unter den Erhebungstechniken" der empirischen Sozialforschung "dominierend" sind.

Scheuch kommt 1973 noch zur umgekehrten Reihenfolge. Er stellt fest, daß das persönliche Interview "das wichtigste Instrument dieser Forschung" ist; das "zweitwichtigste Verfahren ist die schriftliche Befragung". Vgl. hierzu: Scheuch (1973), S. 66.

Im Durchschnitt der letzten 25 Jahre betragen die Angaben 46,5% für die schriftliche Befragung und 44,5% für das Einzelinterview (Berechnung G. P.).

12 Nach Koolwijk und Wieken-Mayser wird unter Standardisierung die "Festlegung des Wortlauts und der Reihenfolge der Fragen bzw. der Stimuli" verstanden. Koolwijk/Wieken-Mayser (1974), S. 17.

13 Unter Strukturierung verstehen Koolwijk und Wieken-Mayser in ihrem Standardwerk zur empirischen Sozialforschung die "Festlegung zulässiger oder möglicher Antworten und Reaktionen". Koolwijk/Wieken-Mayser (1974), S. 17.

14 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 2.4.4. Von einzelnen Aspekten abgesehen (Erhebungen zu Berufsbild, Berufsanfängern, Arbeitszufriedenheit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit), liegen bisher nur sehr selektive, häufig kaum übertrag- und vergleichbare Daten und Erkenntnisse vor.

gesamten Regionalbereich abdeckende fragebogenbasierte Untersuchung sollte repräsentativere Erkenntnisse hierüber liefern.

Auf dem Prüfstand befand sich mit dem vertikalen Spannungsfeld innerorganisatorischen Geschehens die Interaktion zwischen Leiterinnen und Leitern auf der einen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der anderen Seite.¹⁵ Daher war es methodisch erforderlich, bei beiden Bezugsgruppen *dasselbe Meßinstrument* einzusetzen. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stand das Leitungs- und Kooperationsverhalten der Leitungspersonen. Alle Beteiligten mit (nahezu) *gleichlautenden Fragebögen* zu konfrontieren, beabsichtigte erhebungstechnisch daher in erster Linie, die Antworten der Leitungsakteure auf der Folie gleichermaßen von *Selbst-* wie *Fremdeinschätzung* zu beschreiben und zu interpretieren.

Um überhaupt einen verlässlichen Zugang zum Feld, darüber hinaus auch noch zu vertiefenden oder relativierenden Hintergrundinformationen zu erhalten, um überdies dem - faktisch "auf dem Prüfstand" stehenden - "Objekt" der Untersuchung faire Chancen zur Erläuterung zu bieten, war es erforderlich, die Befragung der Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Bibliotheken als *persönliche Interviews* zu organisieren.

Medium beider Erhebungsverfahren ist die Sprache. Voraussetzung sowohl für die schriftliche Befragung wie das persönliche Interview ist daher die Annahme, die untersuchten Personen verfügten über ausreichende sprachliche Kompetenz.¹⁶ Doch nicht nur das: Zu fragen ist auch nach der Verständigungsqualität: Werden die Fragen (im Fragebogen wie im Interview) verstanden? Werden die Antworten (im Interview, aber auch bei "offenen" Fragen im Fragebogen) ihrerseits verstanden? Hierzu befindet ein aktuelles Standardwerk der empirischen Sozialforschung folgendes:

"Die Forderung, Forscher und Befragte sollten die gleiche Sprache sprechen, ist oft nur schwer zu erfüllen, da es (...) erhebliche Bedeutungsunterschiede von Wörtern in einzelnen Schichten und Altersgruppen der Gesellschaft gibt."¹⁷

15 Gegenstand war z.B. nicht die horizontale Interaktionsdynamik unter mehr oder weniger Ranggleichen oder die soziale Interaktion mit den Kundinnen und Kunden.

16 Nach Friedrichs beruht das Interview "vollständig" auf "verbalen Kommunikationsakten" - dies im Gegensatz etwa zur teilnehmenden Beobachtung, die fast vollständig auf nonverbaler Kommunikation basiert. Er stellt fest, daß "die linguistische Leistung der jeweils untersuchten Personen eine Bedingung für die Anwendbarkeit der Methode (Interview; Anm. G. P.) ist". Vgl. hierzu: Friedrichs (1990), S. 190.

17 Friedrichs (1990), S. 194.

Wie ist es in der Erhebung des Autors um die "gleiche Sprache" zwischen Forscher und Beforschten, zwischen Interviewer und Interviewten bestellt?

Abgesehen von den konkreten Anstrengungen, die Fragen möglichst kurz, eindeutig und einfach zu formulieren, den Fragebogen nach kommunikationswissenschaftlichen und psychologischen Erkenntnissen aufzubauen und die Interviews, bei aller Orientierung am Fragebogen, möglichst diskursiv zu gestalten (s.u.), sind es mehrere "objektive" Faktoren, die in der vorliegenden Erhebung eine hohe Verständigungsqualität und Verständnisrate vermuten lassen:

- Der Forscher stammt aus dem von ihm untersuchten Forschungsfeld und ist in seinem beruflichen Alltag Teil der entsprechenden Kommunikationszusammenhänge.
- Die untersuchten Akteure stellen eine recht homogene Gruppe dar; sie verfügen z.B. über einen hohen (Aus-)Bildungsgrad.¹⁸
- Ihre Entscheidung, sich gerade schriftliche Artefakte als einen zentralen Gegenstand beruflicher Tätigkeit zu wählen, spricht für überdurchschnittliche Nähe zu und Kompetenz in Sprache.
- Last but not least haben etliche Diskussionen mit Kolleginnen und Kollegen aus der Bibliothek des Autors und anderen Einrichtungen sowie der Pretest dazu beigetragen, daß seitens aller in die Erhebung involvierten Personen von einer weitreichenden Kongruenz der sprachlichen Kultur ausgegangen werden darf.

3.3.1 Entwicklung des Fragebogens für Mitarbeiterschaft und Leitungspersonal

Die erste Fassung des für diese Erhebung entwickelten Fragebogens lag im Spätsommer 1994 vor, sie enthielt 74 Sachfragen. Im Zuge der weiteren Verfeinerung des Instruments wurden 13 Versionen entwickelt - und wieder verworfen. Die Anzahl der Fragen war zwischenzeitlich auf 120 angewachsen, um in der Endphase wieder auf ein überschaubares Maß zu schrumpfen. Formulierung und Strukturierung, thematische Gruppierung und Platzierung der Fragen wurden vielfach diskutiert, verändert und wieder revidiert. Die 14. Version schließlich wurde für angemessen erachtet und kam in der Feldphase zum Einsatz - nach Berücksichtigung der Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem im Februar/März 1995 durchgeführten Pretest.

18 Die entsprechenden Befunde werden in (Unter-)Kapitel 4.2.3 ausführlich dargestellt.

Die langwierige Entwicklung des Fragebogens, seiner "Komposition" in Zusammensetzung, Abfolge und Formulierung war erforderlich, weil nur in geringem Ausmaß auf einen gesicherten und bereits anderweitig getesteten Fundus bewährter Fragen zurückgegriffen werden konnte.¹⁹ Dies ist mehreren Befunden geschuldet:

- Befragungen zum Thema der vorliegenden Untersuchung fanden bislang im Bibliothekswesen nicht statt.
- Vergleichbare Befragungen der Mitarbeiterschaft im privatwirtschaftlichen Bereich werden äußerst vertraulich - um nicht zu sagen geheimniskrämerisch - gehandhabt.²⁰
- Im Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung werden jüngere Erhebungen zum Thema kaum nachgewiesen.

Von den bereits bestehenden Frageinstrumenten am ehesten als Hilfsmittel und Quelle für die Entwicklung der Fragen in der Erhebung des Autors geeignet erwies sich der Fragebogen zur Vorgesetztenverhaltensbeurteilung (FVVB) aus dem Jahr 1971.²¹ Hieraus wurden 24 Fragen übernommen; dies entspricht etwa 33% der Fragebatterie des Fragebogens in der vorliegenden Untersuchung. Da der FVVB-Fragebogen jedoch lediglich auf die vertikale Dimension ausgerichtet ist, Spezifika der Arbeitsrealität im Bibliothekswesen naturgemäß nicht berücksichtigt, somit strukturelle, normative, atmosphärische und technologische Rahmenbedingungen sozialer Interaktion in bibliothekarischen Arbeitsorganisationen nicht erfassen kann, mußte das Erhebungsmodell in der vorliegenden Untersuchung spezifischer und zugleich umfassender gestaltet werden.

28 Fragen - dies entspricht ungefähr 37% - gehen auf die Lektüre entsprechender Fachliteratur zurück; zu nennen sind hier besonders arbeits- und betriebssoziologische Forschungen sowie aktuelle Diskurse über Managementfragen und Unternehmenskultur.²²

In großem Umfang wurden überdies Fragen aufgenommen, die ursächlich auf die langjährigen berufspraktischen Erfahrungen und Beobachtungen des Autors zurückgehen. Es handelt sich dabei um 20 Fragen, damit um rund 27% der Gesamtfragen.

19 Dies obwohl Koolwijk und Wieken-Mayser entschieden gegen das Selbstbasteln neuer Fragebatterien plädieren, um "*die Replizierbarkeit der Befragung unter geänderten Bedingungen*" zu ermöglichen. Vgl. hierzu: Koolwijk/Wieken-Mayser (1974), S. 28.

20 Vgl. hierzu: Kleinbölting (1988).

21 Fittkau-Garthe/Fittkau (1971).

22 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 2.5.

Drei Fragen, mithin 4%, kristallisierten sich in Diskussionen mit Kolleginnen und Kollegen aus der WZB-Bibliothek und mit einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus verschiedenen WZB-Forschungsbereichen heraus.²³

Andere jüngere Untersuchungen, die zumindest Teilbereiche und -aspekte des vom Autor ausgewählten Untersuchungsfeldes berühren (z.B. der Bertelsmann-Stiftung, des Deutschen Bibliotheksinstituts)²⁴, sind fast zeitgleich mit der vorliegenden Studie initiiert und durchgeführt worden, ohne daß den Beteiligten wechselseitig Informationen hierüber bekannt wurden.

Der schließlich entstandene Fragebogen konzentriert sich auf den Aspekt "Führungsstil der Leitungsperson" und dessen Ausprägungen meist weniger *direkt*; vielmehr zielt er darauf, eine möglichst breite empirische Basis für *spezifisches Verhalten* im vertikalen Interaktionsraum zu erhalten, um *indirekt* Schlüsse über seine Aussageeinheit²⁵ zu ziehen. Besonderer Wert wird dabei auf die Interaktionsbereiche Information, Motivation, Gestaltungsräume, Entscheidungsbeteiligung und Konfliktgestaltung gelegt.

Einige weitere Hinweise zur *Konstruktion* und *Strukturierung* des Fragebogens:

- Zum Einsatz kamen überwiegend "geschlossene" Fragen, bei denen eine oder mehrere Antworten - oft mit Skalierungsmöglichkeiten - vorgegeben waren. Nur sechs Fragen waren als sogenannte Hybridfragen ("Sonstiges") angelegt.
- Besondere Mühe wurde darauf verwandt, Verzerrungen, Mehrdeutigkeiten, Einseitigkeiten, Unterstellungen und Suggestivfragen zu vermeiden.

23 Kirschhofer-Bozenhardt und Kaplitza meinen in einem der Standardwerke zur empirischen Sozialforschung, es wäre "absurd anzunehmen, man könnte einen wirklich guten Fragebogen im Alleingang entwerfen, ohne der Gefahr der Einseitigkeit zu entgehen, die durch die bekannte menschliche Neigung des selektiven Wahrnehmens entsteht." Kirschhofer-Bozenhardt/Kaplitza (1975), S. 96.

24 Die entsprechenden Untersuchungen werden in (Unter-)Kapitel 2.4.4 vorgestellt.

25 Kluck und Seeger unterscheiden in ihrem Standardwerk der empirischen Sozialforschung drei Kategorien von Gegenstandsbereichen: Erhebungs-, Untersuchungs- und Aussageeinheit. Vgl. hierzu: Kluck/Seeger (1994), S. 137.

Auf die vorliegende Untersuchung angewandt bedeutet dies: Als *Erhebungseinheit* sind die wissenschaftlichen Bibliotheken einer bestimmten Größe in Berlin anzusehen. *Untersuchungseinheit(en)* sind die Akteure in diesen Einrichtungen. *Aussageeinheit* (Analyseeinheit im engeren Sinne) sind die Leitungspersonen - freilich erfolgt auch eine Charakterisierung der urteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Letzteres in mehrfacher Hinsicht: 1. soziodemographisch, 2. im Kontext der jeweiligen (objektiven) Arbeitssituation, 3. in dem Bemühen, phänotypisch ein Bild des Bibliothekars in wissenschaftlichen Bibliotheken zu zeichnen.

- Schwierige Zusammenhänge wurden stufenweise erfragt (Beispiele: Fragen 13 und 29).
- Bei der Plazierung der Fragen wurde thematisch und psychologisch²⁶ vorgegangen. "Überraschungsfragen" wurden wohldosiert eingesetzt, um eine "Dramaturgie des Fragebogens"²⁷ zu erreichen, welche die nötige Aufmerksamkeit seitens der Antwortenden sicherzustellen versprach. Die Fragen 44 und 49 waren als "anekdotische Fragen"²⁸ angelegt, um komplexe Sachverhalte zu verdeutlichen. Überdies wurde mit Kontrollfragen gearbeitet (z.B. Fragen 31 und 35). Der Autor führte zu den genannten Aspekten eine intensive Diskussion mit einer linguistisch und psychologisch geschulten Kooperationspartnerin.
- Auch die graphische Gestaltung und Übersichtlichkeit sollte dazu beitragen, Langeweile zu vermeiden.
- Der Umfang blieb mit acht Seiten für die Mitarbeiterschaft und neun für die Leitungspersonen im Rahmen des für schriftliche Befragungen als optimal geltenden; dies gilt auch für die Fragenanzahl.²⁹

Wie bereits an mehreren Stellen erwähnt, wurde der Fragebogen in seiner Entstehungsphase und seiner Endfassung einer *Gegenkontrolle* unterzogen - dies in Gestalt der *Expertise* aus dem Kollegenkreis des Autors, aus profilierten (empirischen) Forschungsbereichen des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, aus kooperierenden Einrichtungen und von Einzelpersonen. Schließlich kann auch der Pretest als eine solche Überprüfung gelten, die geeignet ist, subjektive Verzerrungen zu minimieren.

Der Fragebogen für die Leiterinnen und Leiter wurde auf grünem, der für die Mitarbeiterschaft auf weißem Papier gedruckt. Alle einstellungs- und verhaltensbezogenen Fragen (Kapitel I bis VI des Fragebogens) waren für beide Akteursgruppen inhaltlich identisch. Lediglich die Kapitel VII (Fragen zu Ihrer Person) und VIII (Fragen zu Ihrer Bibliothek) differieren aus naheliegenden Gründen.

Damit ein Fragebogen bei den angezielten Adressaten wirkliches Interesse und

26 So postuliert Scheuch für die Anordnung der Fragen "eine psychologisch richtige statt einer logisch richtigen Fragenfolge. Man versucht dabei, den Gedankenfluß und die Übergänge beim Themenwechsel dem alltäglichen Denken anzupassen, wo ja ebenfalls ein Thema verlassen und nach einer Exkursion wieder zu ihm zurückgekehrt wird." Scheuch (1973), S. 92.

27 Vgl. hierzu: Kirschhofer-Bozenhardt/Kaplitza (1975), S. 93.

28 Gemeint sind die Fragen zu Ängsten vor Veränderungen (F. 44) und bewußten Regelverletzungen (F. 49). Vgl. hierzu: Scheuch (1973), S. 87.

29 Kluck und Seeger stellen fest, daß die Länge eines Fragebogens "offensichtlich keinen negativen Einfluß auf die Antwortrate (hat), solange der Fragebogen maximal zwölf Seiten lang ist und die Zahl der Items kleiner als 125". Kluck/Seeger (1994), S. 157.

schließlich auch Resonanz in Gestalt der Ausfüllung und Rücksendung findet, bedarf es eines weiteren Prozedere. Wesentlich hierbei: das sogenannte Begleitschreiben. Dieses wurde im Fragebogen der vorliegenden Untersuchung in das Deckblatt integriert. Hier erfuhren die Adressaten alles Wesentliche über die Untersuchung in der gebotenen Kürze und Prägnanz: Auftraggeber, Inhalt, Ziel und Zweck, Art der Auswahl der Befragten, Relevanz ihrer Mitarbeit, Fragen des Datenschutzes mit Zusicherung der Vertraulichkeit. Enthalten war schließlich auch der Dank für die angestrebte Mitarbeit sowie das Angebot des Forschers, die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Interesse über die Ergebnisse der Studie (Schlußbericht)³⁰ zu informieren. Um bei letzterem die zugesicherte Anonymität der Befragten - d.h. die Unmöglichkeit des Zuordnens von Antwortbögen und Bestellung des Ergebnisberichts - sicherstellen zu können, wurde eine Postkarte beigelegt. Den Leiterinnen und Leitern, so der Text auf "ihrem" Anschreiben, würde der Ergebnisbericht automatisch zugesandt werden. Kurz eingegangen wurde auch auf den Zeitumfang, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Erhebung aufzubringen hätten. Für das Ausfüllen des Fragebogens sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa eine halbe Stunde ansetzen, das persönliche Interview auf der Grundlage des Fragebogens wurde den Leiterinnen und Leitern mit etwa ein bis eineinhalb Stunden avisiert. Die Rücksendefrist betrug in der Regel etwa vier Wochen.

Die in einem verschlossenen DIN-A4-Couvert zusammengestellten Unterlagen für die schriftliche Befragung umfaßten demnach im einzelnen:

- den insgesamt achtseitigen Fragebogen,
- einen Freiumschlag (DIN-A5), direkt an den Untersuchungsleiter adressiert und frankiert, so daß die Rücksendung nicht über die "Hauspost" der jeweiligen Einrichtung erfolgen mußte,
- eine auf gelbem Papier abgedruckte zweiseitige "Erklärung zum Datenschutz", unterzeichnet vom Verfasser und vom Datenschutzbeauftragten des WZB,
- eine ebenfalls frankierte Postkarte, mit der die Befragten unter Angabe ihrer persönlichen Adresse ihr Interesse an der Zusendung des Ergebnisberichts dieser Untersuchung bekunden konnten.

30 Zu jenem Zeitpunkt war noch nicht absehbar, daß die Erhebung derart vielversprechende Ergebnisse erbringen würde, wie es sich dann erwies. Erst im Verlauf der Auswertung und der weiteren Beschäftigung mit dem Thema zeichnete sich ab, daß hieraus die Grundlage einer Dissertation werden würde.

3.3.2 Konzeptionelle und strategische Überlegungen zur Durchführung persönlicher Interviews mit den Leiterinnen und Leitern

Zu Beginn des (Unter-)Kapitels 3.3 wurde bereits Wesentliches zu den Gründen aufgeführt, weshalb bei den Leiterinnen und Leitern das persönliche Interview als Erhebungsinstrument gewählt wurde. Kurz ausgedrückt hatte diese Wahl drei Hauptgründe:

- besserer Zugang zu den Untersuchungseinheiten (*beide* Akteursgruppen)
- Fairneß den Leitungspersonen gegenüber
- Rückgriff auf die Fachkompetenz der Leiterinnen und Leiter

In den schon genannten Standardwerken nimmt das Interview als Erhebungsmethode breiten Raum ein. Scheuch (1973) nennt es

*"ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen (...) zu verbalen Reaktionen veranlaßt werden soll."*³¹

Hervorgehoben wird allenthalben, daß es sich um eine asymmetrische Kommunikationsform handelt, bei welcher der Interviewer selbst zu einer "zentralen methodischen Komponente im Erhebungsprozeß"³² wird. Im sozialen Prozeß des Interviews muß der Interviewer beispielsweise eine lenkende Rolle einnehmen; diese ist um so bedeutsamer, je intensiver die kognitive und affektive Beziehung eines Interviewten zu einer Frage oder zu einem Problem ist. Zwar bedeutet dies, daß der Interviewer ein "Eigenleben" führt und die Interaktionsdynamik und das Kommunikationsgeschehen stark beeinflusst.³³ In der Erhebung des Autors handelt es sich aber um ein strukturiertes und standardisiertes Interview, d.h.:

- Die Fragethemen und die Frageanordnung waren festgelegt (Aspekt Strukturierung).

31 Scheuch (1973), S. 70.

32 Friedrichs (1990), S. 207.

33 Friedrichs befindet: "Das Verhalten des Interviewers (ist) die entscheidende Komponente des Prozesses: Die Bereitschaft des Befragten, Informationen zu geben, hängt stärker von einer befriedigenden persönlichen Beziehung zum Interviewer als vom Thema ab." Ebenda, S. 216. Daß der Befund für die Interviewsituation in der Erhebung des Autors komplexer und differenzierter ausfällt, wird im (Unter-)Kapitel 3.4 der vorliegenden Untersuchung zur Feldphase deutlich.

- Die Frageformulierungen waren ebenfalls festgelegt worden (Aspekt Standardisierung).

Dies bedeutete, daß sich auch der Interviewer einen recht engen Rahmen setzte, der die "subjektive" Komponente begrenzte.

In der vorliegenden Erhebung wählte der Forscher und Interviewer in Personalunion darüber hinaus die Form des "weichen" Interviews, das aggressives Fragen vermeidet, sich statt dessen am diskursiven Gespräch orientiert, beim Interviewten nachfragt und diesem Bestätigungen anbietet. Angestrebt war, als Interviewer Ruhe, Gelassenheit und Offenheit auszustrahlen. Das Interview sollte geprägt sein von dem Bemühen, auf die Befragten einzugehen. Signalisiert werden sollten, nicht zuletzt aufgrund der gleichen berufspraktischen Rollensituation und Ausgangsbasis, Vertrautheit mit den und Verständnis für die Probleme. Vermieden werden sollte der Eindruck beim Interviewten, es handele sich um eine Art Prüfungssituation mit entsprechender Anspannung. Scheuch bezeichnet die hier intendierte Erhebungsform als "kooperatives" Interview. Dabei sieht man in dem Befragten

"den Partner, und entsprechend soll ihm der Interviewer das Gefühl vermitteln, daß man gemeinsam eine Aufgabe zu lösen habe."³⁴

Neben der Rolle des Partners nennt Scheuch noch jene des Interpreten und des Ermittlers, die der Interviewer im Verlauf eines derartigen Gesprächs zu spielen habe:

"So erklärt der Interviewer eventuell nicht ganz verständliche Fragen oder wiederholt sie einfach, entscheidet über die Anwendbarkeit von Fragen, modifiziert diese gelegentlich und klärt ihm ungenügend scheinende Antworten."³⁵

Soweit die Theorie. Wie sich die praktische Umsetzung und die reale Interviewsituation in der Erhebung des Autors gestalteten, darüber mehr im folgenden Unterkapitel.

3.4 Feldphase

34 Scheuch (1973), S. 96.

35 Ebenda, S. 99.

Bei der Durchführung empirischer Feldforschung ganz oben auf der Agenda stehen verbindliche Vereinbarungen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Erhebung, insbesondere den Entscheidungsträgern.

Im Verlauf der Kontaktaufnahme stellte sich bei der Erhebung des Autors einerseits heraus, daß viele Leitungspersonen ihre Bereitschaft zu einem Interview und - hierüber vermittelt - den Feldzugang zu "ihrer" Mitarbeiterschaft zum Teil außerordentlich spontan, informell und mit couragierter Verantwortung signalisierten.³⁶ Andererseits machten institutionelle Einbindungen und Strukturen häufig die Zustimmung einer Reihe von Kollektiv- und Individualakteuren erforderlich - mit entsprechend langwierigen und zeitaufwendigen Prozeduren und Abstimmungsprozessen.

Exemplarisch seien hier kurz die Etappen eines solchen Feldzugangs nachgezeichnet. Von der Beantragung der Berechtigung zur Kontaktaufnahme mit dem Leitungspersonal der Institutsbibliotheken einer Berliner Hochschule bis zu deren Erteilung vergingen sieben Monate.³⁷ Hieran wird deutlich, welcher Aufwand nötig und wieviel Geduld aufzubringen ist, um eine solche Zustimmung zu erlangen; evident auch die hohe Zahl vorgesetzter Instanzen und zentraler Kollektivakteure, welche die Entscheidungsspielräume und -kompetenzen der eigentlichen Akteure einbinden bzw. einschränken.

- März 1995: Kontaktaufnahme mit dem Direktor der entsprechenden Hochschulbibliothek, Verweis an die administrative Leitung der Hochschule
- April 1995: Schreiben der administrativen Geschäftsführerin des WZB an den Kanzler der (un-)genannten Hochschule mit der Bitte um Unterstützung des Untersuchungsvorhabens
- April 1995: Persönliches Gespräch des Leiters der Untersuchung mit dem Kanzler der Einrichtung. Dieser sagt zu, den Vorgang innerinstitutionell weiterzuleiten. Die Möglichkeit des Feldzugangs wurde u.a. mit dem Verweis auf die Zustimmung der Personalvertretung offen gehalten.
- April 1995: Kontaktaufnahme mit der Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats der Einrichtung und kurzes persönliches Gespräch, Vereinbarung eines Termins

36 Antwort einer Bibliotheksleiterin, aus der Erinnerung des Autors rekonstruiert: "Wir machen da mit! Falls sich jemand beschweren sollte, werde ich dafür geradestehen! Denn wenn ich jetzt anfangen, mich überall rückzuversichern oder nachzufragen, können Sie die Sache als gescheitert betrachten."

37 In einem Fall wurde diese "Wartephase" bis zur Erteilung einer institutionellen Zugangsgenehmigung sogar noch deutlich übertroffen. Insgesamt elf Monate benötigte eine relativ kleine Bibliothekseinrichtung, um die Entscheidung für die Durchführung der Erhebung des Autors intern vorzubereiten, abzustimmen und diesem zu übermitteln.

zur Vorstellung des Untersuchungsprojekts vor allen Mitgliedern des Gesamtpersonalrats

- September 1995: Vortrag des Autors mit Vorstellung des Projekts vor dem Gesamtpersonalrat. Nach einer Diskussion insbesondere zu Datenschutzaspekten stimmt die Mehrheit des Gremiums der Durchführung zu.
- November 1995: Erteilung der Erlaubnis zum Feldzugang³⁸
- Dezember 1995: Vorstellung des Projekts durch den Autor vor der zentralen Bibliothekskommission der Einrichtung
- Dezember 1995 und Januar 1996: Erfolgreiche direkte Kontaktaufnahme mit insgesamt zehn Direktorinnen und Direktoren von Institutsbibliotheken und Vereinbarung von Interviewterminen
- Letzter Interviewtermin in dieser Institution am 22.02.1996
- Letzter Interviewtermin der Gesamterhebung am 05.03.1996
- April 1996: Ende der Feldphase

War der Autor zu Beginn der Erhebung noch davon ausgegangen, daß die Durchführung der Interviews mit den insgesamt 33 gesprächsbereiten Interviewpartnern im Zeitraum von drei Monaten - Mai, Juni und Juli 1995 - abzuschließen sei, mußte er hierfür sehr bald einen weit größeren Zeitraum, nämlich insgesamt ein volles Jahr, veranschlagen.

3.4.1 Vertrauensbildende Maßnahmen

Die Teilnahme an dieser Erhebung war grundsätzlich freiwillig. Vorgesetzte Instanzen erteilten, wie dargestellt, gegebenenfalls die "territoriale" Zugangsgenehmigung, verpflichteten aber "ihre" Organisationsmitglieder keineswegs zur Teilnahme. Die Freiwilligkeit des Mitmachens war im Gegenteil eine Voraussetzung zur Gewährung des Zugangs. Der Erfolg der Erhebung hing demnach allein von der Teilnahmebereitschaft der Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Bibliotheken ab. Von erheblicher Bedeutung war deshalb, mit den in Frage kommen-

38 Ein kontaktierter Akteur im Bereich Koordination kommentierte die Zustimmung der Leitung "seiner" Einrichtung dem Autor gegenüber mit den Worten "Sehr wichtig kann diese Untersuchung wohl nicht sein, sonst hätten Sie dafür keine Genehmigung erhalten", um kurze Zeit später seine Aussage mit folgendem Hinweis zu relativieren: "Außerdem: so etwas lenkt von den wirklichen Problemen ab. Und das ist wohl damit bezweckt." Ohne diese Äußerungen überzubewerten, kann hierin ein Indikator für das atmosphärische Umfeld gesehen werden, in dem die Erhebung nun stattfinden konnte.

den Akteuren "diplomatische Beziehungen"³⁹ zu knüpfen und vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen.

Den Feldzugang wesentlich erleichterte die Tatsache, daß der Untersuchungsleiter nicht nur als (unbekannter) sozialwissenschaftlicher Akteur auftreten konnte, sondern auch als Berufskollege in vergleichbarer Funktion und als Leiter einer wissenschaftlichen Bibliothek mit einem gewissen Bekanntheitsgrad innerhalb der Fachlandschaft Berlins. Mehrere Gesprächspartnerinnen und -partner gaben zu erkennen, dies habe ihre Zustimmung zur Teilnahme wesentlich befördert; nur in einem einzigen Fall wurde genau diese "soziale Nähe" des Autors als Begründung für eine Ablehnung herangezogen.

Dem Initiator und Verantwortlichen der Erhebung erschien es erforderlich, darüber hinaus weitere vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen: Genauere Informationen zu seiner Person und institutionellen Anbindung, Ziel und Zweck der Untersuchung, Datenschutzaspekten und zur Verwendung der Ergebnisse wurden verbreitet und vermittelt. Im einzelnen hieß dies:

- Versicherung der Kooperation und Unterstützung des Deutschen Bibliotheksinstituts (DBI), hierzu Absprache mit Frau Dr. Pauleweit, Direktorin des DBI, damals Leiterin der dortigen Abteilung Betriebsorganisation und Öffentlichkeitsarbeit
- Aufruf zur Teilnahme am Projekt in bibliothekarischen Fachzeitschriften und regionalen Verbandsperiodika⁴⁰
- Persönliche Vorstellung des Projekts durch den Autor in bibliothekarischen Arbeitsgruppen, Gesprächskreisen und Workshops
- Organisation einer Reihe von Vortrags- und Weiterbildungsveranstaltungen im WZB, die sich gezielt an Bibliothekspersonal in Berlin richteten. Ziel: dem Adressatenkreis das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung als Ort und Institution vorzustellen und die Einbindung des Autors und seiner Erhebung in diese Einrichtung sinnfällig zu dokumentieren. Dabei wurde schriftlich und persönlich berlinweit zu themenspezifischen Vorträgen geladen. Die Liste der Veranstaltungen umfaßte u.a. folgende Referenten und Vorträge:
 - Marlene Nagelsmeier-Linke: "Weiterbildung als strategische Ressource" (06.12.1994)

39 Fürstenberg (1964), S. 18.

40 Bibliotheksdienst, Heft 4/5 (1995), S. 772f.; Beilage in: Weitblick, Heft II (1995).

- Ute Steinbrücker: "Bericht über eine wissenschaftliche Untersuchung der Teamorganisation und integrierten Buchbearbeitung an der UB-Konstanz" (23.02.1995)⁴¹
- Barbara Winter: "Frauen in (bibliothekarischen) Führungspositionen"⁴² (besonders hohe Beteiligung, 15.08.1995)
- Persönliches Anschreiben des Untersuchungsleiters an die Leiterinnen und Leiter der in Frage kommenden Einrichtungen
- Es folgten ein persönlicher Rückruf bei allen Angeschriebenen sowie (in 80% aller Fälle) die Vereinbarung eines Interviewtermins. In drei Fällen gingen der Durchführung des Interviews persönliche Begegnungen und wechselseitige Besuche voraus. In zwei Fällen kam die grundsätzliche Vereinbarung der Durchführung eines Interviews im Zusammenhang mit Fachtagungen zustande. In einem Fall wurde über zehn Monate in größeren Abständen telefonisch Kontakt gehalten, bis die Zustimmung der vorgesetzten Instanzen zur Durchführung der Erhebung erteilt wurde.
- Im Verlauf der ersten Erhebungsphase im Juni 1995 stellte der Autor die Untersuchung, ihr Ziel und sein Vorgehen außerdem auf dem Deutschen Bibliothekartag in Göttingen vor. Er präsentierte dort erste ausgewählte und vorläufige Ergebnisse, um der Erhebung weitere Aufmerksamkeit zu sichern.
- Nach Abschluß der Feldphase im Mai 1996 wurde ein vierseitiger Bericht an die beteiligten Leiterinnen und Leiter versandt, ebenso an jene Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Mitarbeiterschaft, die durch Übermittlung ihrer Anschrift auf einer (gesonderten) Postkarte ihr Interesse am weiteren Verlauf und den Ergebnissen des Projekts bekundet hatten. Der Bericht wurde überdies in der Zeitschrift "Bibliotheksdienst" veröffentlicht.⁴³

Erst im Verlauf der Auswertung stellten sich die Veröffentlichungsformen des "Schlußberichts" der Erhebung heraus: Die Dissertation soll digital als Volltext über einen Server der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin den Beteiligten und allen Interessierten zugänglich gemacht werden - dies unabhängig von einer gesondert geplanten (gekürzten) Verlagspublikation.

3.4.2 Interviews mit Bibliotheksleiterinnen und -leitern

41 Vgl. hierzu: Steinbrücker (1994).

42 Vgl. hierzu: Winter (1995) (unveröffentlichtes Manuskript).

43 Vgl. hierzu: Paul (1996).

Die praktische Durchführung der Interviews mit den Leiterinnen und Leitern wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins profitierte, wie erwähnt, wesentlich davon, daß der Interviewer Angehöriger der Profession ist. Trotz der grundsätzlich asymmetrischen Kommunikation in der Erhebungsmethode Interview⁴⁴ zeigte sich in den allermeisten Fällen die Gesprächsatmosphäre nach einer persönlichen Annäherungsphase recht entspannt. Sie wurde besonders geprägt durch berufliche Gleichrangigkeit und soziale Gleichartigkeit (bezogen auf die berufspraktische Erfahrung) der beiden Akteure.

Die Interviews wurden mit Kassettenrecorder aufgezeichnet, in einem Fall auf Wunsch des Befragten vom Autor protokolliert. Die Verschriftung erfolgte durch eine nicht in Berlin ansässige Fachkraft. Die dafür erforderlichen Kopien wurden gelöscht, die Originalaufnahmen befinden sich in einem Safe und werden nach Abschluß der Untersuchung ebenfalls gelöscht.

Zwar führte das eingesetzte Equipment (Mikrofon und Aufzeichnungsgerät) mitunter zu einem kurzzeitig (beidseitig) von leichter Nervosität gekennzeichneten Einstieg in das Gespräch. Die Interviewsituation war aber in der Regel bald von der hohen Bereitschaft der Befragten geprägt, Informationen zu geben, mehr noch: sie wurde offenbar als eine "in sich befriedigende Erfahrung"⁴⁵ erlebt. Die Motivation der Interviewten, konzentriert zu antworten, war hoch, auch wenn nur rund 20% der Fragen kommentiert wurden. Sehr selten nur war es erforderlich, die Gesprächsbereitschaft durch Stimuli oder Nachfragen zu fördern.

Die "soziale Brisanz" des Themas war den meisten Interviewten anzumerken, vor allem in dem Bedürfnis, sich gegenüber einem Gesprächspartner mit eigener, vergleichbarer Erfahrung in einem geschützten Raum persönlich zu äußern. Das Interview - so der unabweisbare Eindruck des Untersuchungsleiters - wurde als Chance erkannt und genutzt, Probleme in der Ausübung der Berufsrolle darzustellen, eigene Handlungsweisen und Verhaltensmaximen zu reflektieren, Zweifel und Grenzen hinsichtlich eigener Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen, aber auch apodiktische "letzte" Weisheiten und Schlüsse zu beruflich geprägten Lebenserfahrungen anzubieten.

Sympathie und Kooperativität herrschten vor, so daß die beabsichtigte Weiterleitung der vom Autor (meist im Beisein des Interviewten) adressierten und verschlossenen Fragebögen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet war. In keinem Fall wurden Rollenzuweisungen und -wahrnehmungen - hier an Vertraulichkeitsregeln gebundener Interviewer, da Auskunft gebender Interviewter - verletzt. Das im Einzelfall spontan geäußerte Bedürfnis, von den Antworten der

44 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 3.3.2 der vorliegenden Untersuchung.

45 Caplow (1956), S. 169, zit. n. Friedrichs (1990), S. 216.

Mitarbeiterschaft der eigenen Einrichtung Kenntnis zu erhalten, war vielmehr Ausdruck von Spannung, Neugier, Interesse und Optimierungsbereitschaft, in keinem Fall Bedingung für die Gewährung des Interviews. Tatsächlich gab es in keinem Fall derartige Informationsrückflüsse seitens des Autors.

Diese intensive Kommunikationssituation und vorübergehende Nähe zweier Beteiligten setzte wechselseitiges persönliches Vertrauen und ein hohes Maß an Vertraulichkeit hinsichtlich der Gesprächsinhalte und Erhebungsergebnisse voraus. Lediglich in wenigen Fällen war eine gewisse Anspannung wegen eines möglichen Vertrauensmißbrauchs zu spüren. Dennoch war kein einziger Fall eines Gesprächsabbruchs zu verzeichnen.

Die zwingenden Vertraulichkeitsregeln wurden vorbehaltlos eingehalten. Die datenschutzrechtlichen Vorkehrungen bestanden aus mehreren Komponenten:

- Schriftliche Zusage des Datenschutzes und der absoluten Vertraulichkeit der Angaben ("Erklärung zum Datenschutz"),
- Anonymisierung der Daten,
- Gewährleistung eines ausgeklügelten Systems der Datensicherung und des Datenverschlusses. Die Adressen und Code-Nummern der Fragebögen waren ständig unter Verschuß, strikt getrennt von Erhebungsdaten und Erhebungsergebnissen. Das Code-Verzeichnis wird im übrigen nach Abschluß der gesamten Erhebung vernichtet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des WZB, die an Vorbereitung und Durchführung des Fragebogenversands beteiligt waren, wurden auf die strikte Einhaltung der Vertraulichkeitsregeln hingewiesen; sie hatten und haben zu keinem Zeitpunkt Zugang zu Interview- und sonstigen Erhebungsdaten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Übertragung und statistischen Auswertung der Daten mitwirkten, hatten und haben zu keinem Zeitpunkt Zugang zum Code-Verzeichnis. Die Rohdaten der anonymisierten Erhebungsbögen befinden sich unter Verschuß, ebenso - aber an anderer Stelle und in einem besonders gesicherten Schrank - die verschrifteten Interviewergebnisse. An einem dritten und vierten Ort und auch unter Verschuß: die Code-Liste bzw. die Tonbandaufzeichnungen der Interviews. Diese Daten und Ergebnisse zusammenzubringen, wäre allein unter Zuhilfenahme - kaum wahrscheinlicher - professionell-krimineller Energie möglich.

Die intensive soziale Beziehung, die zwischen Interviewer und Befragten häufig entstand, wich nach Abschluß der Erhebung "normalen" professionellen Begeg-

nungsformen - abgesehen von einigen vereinzelt Kommunikationsabbrüchen, über deren Ursachen dem Autor nur zu spekulieren bleibt.⁴⁶

Resümierend läßt sich die Funktion des persönlichen Interviews wie folgt beschreiben:

- Das persönliche Interview ist wesentliche Voraussetzung dafür, vertiefende Einblicke und Einsichten in das bibliotheksinterne Bedingungsgefüge und Sozialgeschehen zu gewinnen.
- Es dient als Korrektiv zur Vermeidung von Fehlinterpretationen angesichts standardisierter Antworten und Daten.
- Es liefert die entscheidende Komponente nicht nur für die Kooperation mit den Leiterinnen und Leitern, sondern auch für den stabilen und gezielten Feldzugang zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wissenschaftlicher Bibliotheken.

3.4.3 Schriftliche Befragung der Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter

Die Fragebögen für die schriftliche Befragung wurden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der entsprechenden Bibliotheken in den allermeisten Fällen direkt im Anschluß an das persönliche Interview mit den Bibliotheksleiterinnen und -leitern zugestellt.

Der Untersuchungsleiter beschriftete die abgezählten Fragebögen⁴⁷ in der Regel unmittelbar vor Ort. Verteilt wurden diese dann meist durch die Leitungspersonen oder von ihnen beauftragte Mitarbeiter. Der Untersuchungsleiter notierte sich außerdem die Namen derer, denen die Unterlagen zugestellt wurden, um eventuell

46 Für den Untersuchungsleiter durchaus irritierende Reaktionen einiger weniger Interviewpartnerinnen und -partner zu einem späteren Zeitpunkt lassen vermuten, daß die Gewährung des Interviews von jenen Personen im Nachhinein bereut wurde: So vermieden diese den Kontakt mit dem Autor anläßlich geselliger und Tagungsereignisse - oder brachen ihn anderweitig ab. In keinem Fall wurde der Versuch unternommen, eventuelle Unsicherheiten oder widersprüchliche Informationen (Dritter?) durch direkte, offene Rücksprache mit dem Verfasser zu klären. Der Eindruck drängt sich auf, daß der Zustand der Ungewißheit einem Bedürfnis nach Klärung bis heute vorgezogen wird.

47 Im Zuge der telefonischen Vereinbarung des Interviewtermins erfragte der Untersuchungsleiter die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Bibliothek, ebenso jene der studentischen Hilfskräfte. Eine entsprechende Menge Fragebögen und dazugehöriger Unterlagen wurde daraufhin jeweils in einen Umschlag gegeben. Die verschlossenen Umschläge wurden dann vom Untersuchungsleiter zum Interview mitgebracht.

nach vier Wochen ein Erinnerungsschreiben mit der Bitte um Ausfüllung des Fragebogens zusenden zu können.

Das Prozedere fand unter Einhaltung strikt anonymer Rahmenbedingungen statt: Wer wann wie den Fragebogen beantwortete, war - wenn denn die verschlossenen Umschläge einmal verteilt waren - weder den jeweiligen Leitungspersonen noch dem Untersuchungsleiter bekannt. Einzig der Anteil der jeweiligen Teilpopulation erschloß sich dem Untersuchenden aufgrund der ihm bekannten Gesamtzahl der Mitarbeiterschaft. Dies hatte u.a. zur Folge, daß in drei Bibliotheken keine Erinnerungsschreiben versandt wurden, da 100% oder nahezu 100% der Befragten im ersten Durchlauf den Fragebogen beantwortet hatten.

Verknüpft mit den persönlichen Interviews war die Bereitschaft der Leiterinnen und Leiter, die Adressierung und Verteilung der verschlossenen Fragebögen an die Mitarbeiterschaft ihrer Einrichtung zu unterstützen. Diese Zusage bildete eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der Untersuchung. Nur so konnte die Untersuchungseinheit Mitarbeiterschaft durch die Erstbefragung wie das Erinnerungsschreiben⁴⁸ erreicht werden, nur so kam der als sehr hoch zu bezeichnende Rücklauf zustande.⁴⁹ Entscheidende Anstöße allerdings für die beträchtliche Beantwortungsbereitschaft und "Antwortdisziplin" dürften die "lebensweltliche Nähe" und das persönliche Interesse nahezu aller Befragten am angesprochenen Thema gewesen sein.

Rund 50% der Befragten machten von der Möglichkeit Gebrauch, mit der den Unterlagen beigelegten Postkarte den Ergebnisbericht anzufordern - ein sehr hoher Anteil davon unter Vernachlässigung der Anonymisierungsmöglichkeiten. Wann immer eine Postkarte mit Angabe der persönlichen Adresse *gemeinsam* mit dem Fragebogen zurückgesandt worden war, trennte sie der Untersuchungsleiter ohne weitere Kenntnisnahme von diesem. Er bewahrt(e) sie getrennt und gesondert auf, die Rekombinierung war und ist ausgeschlossen.

Nach etwa vierwöchiger Beantwortungsfrist wurde ein Erinnerungsschreiben an die jeweilige Befragtengruppe gerichtet. Eine weitere "Mahnung" wurde nicht für sinnvoll erachtet.

Die schriftliche Befragung erforderte zahlreiche Arbeitsgänge, die mit Unterstützung einer Mitarbeiterin des WZB durchgeführt wurden. Zu ihnen gehörten: Versand der Fragebögen, Mahnaktion sowie Statistik und Dokumentation.

3.5 Rücklauf und Qualität der Antworten

48 Die Rücklaufquote erhöhte sich nach dem Erinnerungsschreiben um etwa 10%.

49 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 3.5.1 der vorliegenden Untersuchung.

3.5.1 Mitarbeiterschaft

Im Mai 1996 wurde nach Abschluß der fast einjährigen Feldphase in einem Zwischenbericht ein Überblick über die an der Untersuchung beteiligten Bibliotheken, die Erhebungsmethoden, den Verlauf der Erhebung und den Rücklauf gegeben.⁵⁰ Nach einer genaueren Analyse der Erhebungsbögen und Rücklaufquoten sowie nach Bereinigung einzelner Unstimmigkeiten bildet das im folgenden genannte Mengengerüst die quantitative Grundlage der vorliegenden Erhebung.

Zur Berechnung der Rücklaufquote sind verschiedene Bezugsgrößen zu definieren. Darüber hinaus erwies sich nach Berechnungen und Überlegungen, daß es nicht nur sinnvoll, sondern zwingend erforderlich ist, zwischen fester und studentischer Mitarbeiterschaft zu unterscheiden. In nur 15 der 29 Bibliotheken waren Studentinnen und Studenten beschäftigt. Deren Anzahl ebenso wie die der fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden dem Autor im Rahmen der Interviews mit den Leitungspersonen mitgeteilt, so daß die Beteiligungsquote genau zu berechnen war. Weil aber lediglich 15 der befragten Bibliotheken über studentische Mitarbeiter verfügen, ist es aus Vergleichsgründen erforderlich, deren Antworten von denen der festen Mitarbeiter zu scheiden, gesondert zu berechnen und zu interpretieren. In der Gegenüberstellung mit den anderen Teilpopulationen ergeben sich Differenzen, allerdings auch Übereinstimmungen in der Einschätzung des Arbeitsalltags. Das innerorganisatorische Geschehen wird mit nur graduellen Unterschieden auch von jenen in all seiner Eindringlichkeit, Transparenz und Ausprägung registriert, die nur punktuell und passager in das Organisationsganze eingebunden sind - ein Befund, der die Zuverlässigkeit einzelner Aussagen noch erhöht.

Zu den Daten im einzelnen: Die prozentuale Rücklaufquote, bezogen auf die in der Untersuchung berücksichtigten 29 Bibliotheken, beläuft sich auf 64%. Sie ergibt sich aus dem Durchschnitt der pro beteiligter Bibliothek errechneten Antwortquote. 49% aller Studentinnen und Studenten, denen der Fragebogen zugestellt wurde, beteiligten sich an der Erhebung. Die Prozentsätze verändern sich geringfügig, wenn nur die absoluten Zahlen betrachtet werden, d.h. wenn von den pro Bibliothek berechneten Rücklaufquoten abgesehen wird.

479 Fragebögen wurden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser 29 Bibliotheken zugestellt. Insgesamt 262 Fragebögen wurden innerhalb der vorgegebenen Antwortfristen an den Autor zurückgesandt, davon etwa 10% nach einem Erinnerungsschreiben. Dies entspricht einem Rücklauf von 57%. Anders ausgedrückt: Die verhältnismäßig hohe Beantwortungsdisziplin in den kleineren und

50 Paul (1996).

mittleren Bibliotheken nivelliert sich vor dem Hintergrund der weniger zahlreichen Rückläufe aus dem Kreis größerer Bibliotheken. Von den 262 ausgefüllten und in die Auswertung einbezogenen Fragebögen stammen 212 aus der hauptberuflichen Mitarbeiterschaft (= 56% dieser Befragtengruppe) und 50 aus dem Kreis studentischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (= 47% dieser Befragtengruppe).⁵¹

Darüber hinaus dokumentierten über 50% derjenigen, die an dieser Erhebung aktiv teilnahmen, durch (gesonderte) Nennung ihres Namens und ihrer Adresse Interesse an einer Übermittlung des Ergebnisberichts der Erhebung.

3.5.2 Leitungspersonal

Die Leitungspersonen hatten in den mit ihnen geführten Interviews Gelegenheit, Kommentare zu den Fragen des Fragebogens abzugeben. 81 Fragen (einschließlich a-, b- usw. Fragen) multipliziert mit 33 Interviewpartnern ergeben theoretisch maximal 2.673 Kommentare seitens der Leiterinnen und Leiter.

Die verschrifteten Interviews geben nur die Kommentare zu den einzelnen Antworten wieder. Ausgezählt addieren sich diese auf 428 Einzelkommentare; dies entspricht 16% aller möglichen Kommentare. Werden die vier Leitungspersonen "abgezogen", die im weiteren Verlauf aus der Untersuchung herausgenommen werden mußten, lauten die Zahlen: 2.349 Kommentarmöglichkeiten stehen 400 realen Kommentaren gegenüber; die Quote erhöht sich geringfügig (auf rund 17%). Dies heißt: Im Durchschnitt wurden pro Interview rund 14 (13,77) Fragen kommentiert.

Tabelle 5: Rangliste der kommentierten Fragen

Rang	Anzahl der Kommentare	Fragennummer	Fragetext	Anmerkung
1	18	31	Einfluß auf Personalauswahl	Objektiv sehr unterschiedl. Bed.
2	17	1	Information/ Technik-Einführg.	Startfrage
3	15	9	Anordnung u. Sinn	Zweifel?
4	14	18	Lob	Unsicherheit?

51 Werden auch die drei Bibliotheken, die in die statistische Gesamtauswertung nicht einbezogen wurden, aber an der Befragung teilnahmen, mitberechnet, reduziert sich der Rücklauf aus der hauptamtlichen Mitarbeiterschaft pauschal auf 53%, der aus der studentischen Mitarbeiterschaft auf 46%. Selbst diese Quote gilt in der empirischen Sozialforschung als befriedigend bis gut. Diese Werte seien hier aus Gründen statistischer Illustration aufgeführt. Die *eigentliche* Auswertung und Analyse jedoch bezieht sich auf die 29 Bibliotheken, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu 64% den verschickten Fragebogen beantworteten.

Rang	Anzahl der Kommentare	Fragennummer	Fragetext	Anmerkung
5	14	53	M-Spaß an Arbeit	Große Frage mit 12 Variablen
6	13	8a	Info-Weitergabe	Prinzipienfrage
7	12	7	Info zurückhalten	Prinzipienfrage
8	12		Betriebsklima	Fundamentale Frage
9	11	37	Rückmeldung Benutzer	Sehr wichtig
10	11	44	Veränderungen am Arbeitsplatz	Sehr akut, sehr wichtig
11	10	29	Entscheidungen M.-Arbeitsbereich	Dauerbrenner
12	9	12	Kompetente Partner?	Zentrale Frage
13	9	27	Bereitschaft, länger zu arbeiten	Geht ans "Eingemachte"
14	9	32	Betonung der Chefposition	Dito
15	9	51	Chef-Spaß an Arbeit	Viele Variablen
16	8	5	Fachl. Austausch mit M.	Wird erwartet
17	8	6	Lob v. Dritten	Heikel, kommt vielleicht nur selten
18	8	13	Umgang m. Fehlern der M.	Viele Variablen
19		22	Kontrollverh. C.	Zentral
20	8	35	C-Aufgaben solo lösen	Zentral
21	7	3a	Hinweis M. Neuerungen?	Kooperationsbereitschaft M.
22	7	42a	Techn. Neuerungen. u. Spielraum M.	Aktuell
23	7	49a	M. gegen Anordnungen	Kooperationsbereitschaft M.
24	7	75	Beförderungschancen	Aufstiegsbedürfnis
25	6	19	Arbeitsbereich M.	Viele Variablen
26	6	20	Stellenangebote M.	Realitätseinschätzg.
27	6	28	Bereitschaft, länger für C. zu arbeiten	Heikel
28	6	30a	M an Entscheidungsprozessen Interesse?	Realitätseinschätzg.
29	6	38	Wollen M. mehr Entscheidungsfreiheit?	Realitätseinschätzg.
	6	41a	Pausenzeiten achten	Realität

Die Summe der Kommentare pro Interviewpartner variiert von null bis 23. Nicht erkennbar ist, ob zwischen dem Interesse am Kommentieren und der institutionel-

len Zugehörigkeit der Leitungsperson (Bundes- oder Landeseinrichtung usw.) ein Zusammenhang besteht. Auch das Kriterium Ost oder West scheint keine Rolle zu spielen. Im Osten liegt die durchschnittliche Anzahl der Kommentare bei 14,8.

Die Fragen, die kommentiert wurden, lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- Fragen, die mit den vorgegebenen Antwortalternativen offensichtlich nicht angemessen zu beantworten sind und einer Erläuterung bedürfen, z.B. Fragen 7 und 8.
- Fragen, bei denen eine ehrliche Antwort ein eher negatives Bild des Befragten zeichnet (Fragen, die das Risiko eines "social desirability"-Bias provozieren). Werden diese Fragen aber ehrlich beantwortet⁵², resultiert hieraus das Bedürfnis, das nicht wünschenswerte Verhalten mit einem Kommentar zu begründen, zumindest Verständnis für dieses zu wecken; z.B. Fragen 9 und 18.
- Fragen zu Problemen, die den Leiterinnen und Leitern "auf den Nägeln brennen", unter denen sie leiden (Beispiele: Fragen 1 und 31), angesichts derer sie sich unsicher fühlen (Beispiele: Fragen 1 und 44), die nur schwer faßbar oder zu quantifizieren sind (Beispiele: Fragen 15 und 53).

3.5.3 Zur Qualität der Antworten: Abgewogenheit und Stabilität

Im Zusammenhang mit der Abgewogenheit und Stabilität der Antworten stellten sich dem Autor im Zuge der Auswertung vor allem zwei Fragen:

- In welchem Maße erweisen sich die Urteile der Befragten als abgewogen, d.h. als wenig anfällig gegenüber "alltagskonjunkturrellen" Schwankungen und aktuellen emotional belastenden Ereignissen?
- Zeigt sich ein gewisses Maß an Urteilsstabilität jenseits spontaner Antwortimpulse?

In dem im Mai 1996 im Bibliotheksdienst veröffentlichten Zwischenbericht⁵³ zum Abschluß der Feldphase seiner Untersuchung bemerkte der Verfasser:

"Erstaunt war ich, daß der ganz überwiegende Anteil der im Rahmen der schriftlichen Erhebung von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an mich zurückgesandten Fragebögen klar und fast unkommentiert ausgefüllt worden war. Die meisten Fragen schienen auf nachvollziehbare Erfahrungsdimensionen zu stoßen, relativ leicht mit einem Kreuz anhand der vorgegebenen Variablen beantwortbar zu sein und wenig Verunsicherung zu provozieren. Die

52 Was nach dem Eindruck des Interviewers fast durchgängig der Fall war.

53 Paul (1996).

wenigen zusätzlichen schriftlichen Äußerungen und Kommentare der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf den Fragebögen habe ich erfaßt und werde sie in einem gesonderten Verfahren berücksichtigen und eventuell zur Interpretation bestimmter Sachverhalte heranziehen."⁵⁴

Zwei Bemerkungen hierzu seien an dieser Stelle erlaubt, ohne allzu sehr der detaillierten Auswertung in den Kapiteln 4 und 5 der vorliegenden Untersuchung vorzugreifen:

- Über alle im Zuge der Auswertung gebildeten Bibliotheksklassen - sie unterschieden sich nach der Betriebsklima-Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (s.u.) - hinweg erwiesen sich die Antworten als eher abgewogen, nüchtern und sachlich-interpretierend. Dies zeigt sich z.B. daran, daß auch die Mitarbeiterschaft in den befragten Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima einige Fragen durchaus entgegen ihrer im großen und ganzen sehr kritischen Haltung gegenüber Verhalten und Fähigkeiten der Leitungspersonen mit sachlicher Distanz beantwortet. Hierzu zählen beispielsweise die Fragen 33 ("Chefakzeptanz"), 10 ("Ansprechbarkeit des Chefs"), 24 (Variable 55) ("Bereitschaft des Chefs zuzuhören"). Bei letzterer differenzieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter demnach zwischen der Bereitschaft und dem Verhalten der Leitungsperson, d.h. der kognitiven Ebene und der realen sozialen Performanz. Die Beantwortung der Frage 61 (Variable 28) zeigt in dieser Betriebsklima-Klasse eine Bereitschaft seitens der Mitarbeiterschaft, trotz aller kritischen Grundhaltung für die Leitungsperson Mehrarbeit zu leisten.
- Die Möglichkeiten zur Kommentierung im Feld "Sonstiges" - geboten bei insgesamt neun Variablen des Fragebogens - wurden nur selten genutzt. 212 Antwortende aus der Mitarbeiterschaft versahen diese neun Variablen mit insgesamt 128 Kreuzen oder Bemerkungen. Daraus ergibt sich: Die 1.908 (neun mal 212) rechnerisch möglichen Kommentierungsmöglichkeiten wurden nur zu 6,7% aktiv genutzt. Auch dieser Befund spricht m.E. *gegen* ein spontanes, emotionalisiertes und *für* ein durchdachtes, rationales Antwortverhalten.

3.6 Auswertungsansätze

54 Ebenda, S. 831.

Die computergestützten Datenauswertungen erfolgten mit dem speziell für sozialwissenschaftliche Auswertungsvorhaben entwickelten Software-Programmpaket "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS/PC+).⁵⁵

Bei der Auswertung der erhobenen Daten ging es angesichts der konzeptionellen Ausgangsüberlegungen konkret darum, spezifische Muster innerorganisatorischen Verhaltens vor dem Hintergrund der organisatorischen Befindlichkeit (Betriebsklima) herauszuarbeiten und einander gegenüberzustellen. Die erkenntnisleitende Hypothese hierzu lautet: *Das Betriebsklima ist der aussagekräftigste Indikator der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen*. Sie war aus der eigenen Fallstudie und der einschlägigen Fachliteratur entwickelt worden.⁵⁶ Damit verbunden war die Erwartung, die bedeutsamsten Faktoren im vertikalen Interaktionsgefüge ausmachen und ausdifferenzieren zu können. (Unter-)Kapitel 3.7 sowie die Kapitel 4 und 5 geben hierüber detailliert Auskunft.

Dennoch schien es erforderlich, zusätzlich noch andere - zum Teil scheinbar offensichtlichere - Einflußgrößen und Rahmenbedingungen abzuprüfen, die zu gravierenden Unterschieden in der Einschätzung der sozio-emotionalen Befindlichkeit führen könnten.

Der Autor war in einem ersten Arbeitsschritt bestrebt, möglichst auffällige Diskrepanzen zu entdecken - dies durch die Gegenüberstellung der Antworten von Leitungspersonen und Mitarbeitern zu einzelnen Fragen in Form von Kreuztabellen. Die Rückverfolgung der Antworten machte aber schließlich deutlich, daß mit diesem Verfahren weder Strukturen noch systematische Zusammenhänge noch ein typisches, ableitbares Antwortverhalten der Befragten zu entdecken waren. Die angebotenen Variablen zu den einzelnen Fragen streuten häufig über eine Vielzahl von Mitarbeitern aus nahezu allen einbezogenen Bibliotheken. Nur in seltenen Fällen ließen sich besonders hohe Diskrepanzen in den Antworten verifizieren. Auch der Versuch, mit Hilfe von Regressionsanalysen ein für bestimmte Zusammenhänge typisches Antwortverhalten auszumachen, erwies sich als wenig ergiebig.

Im nächsten Arbeitsschritt wurde versucht, die statistische Evidenz aller Antworten durch einen sog. Gewichtungsfaktor anzugleichen; damit verbunden war die Erwartung, die Situation in den einzelnen Bibliotheken käme unabhängig von deren Größe deutlicher zum Ausdruck. Alle Bibliotheken wurden unabhängig von der Anzahl ihrer Mitarbeiter statistisch gleichgewichtig behandelt. Dies bedeutete, die Antworten der Mitarbeiter einer kleinen Bibliothek mit nur fünf Planstellen mit

55 Eingesetzt wurde die Versionsnummer 6.1.3.

56 Vgl. hierzu Kapitel 1 sowie (Unter-)Kapitel 2.5.5 dieser Untersuchung.

dem Faktor 20 auf Hundert zu multiplizieren, die Antworten der Mitarbeiter einer größeren Bibliothek mit beispielsweise 20 Mitarbeitern mit einem entsprechend geringeren Faktor - hier fünf - ebenfalls auf Hundert anzupassen. Dadurch sollte verhindert werden, daß das Antwortverhalten der Mitarbeiter in den wenigen großen Bibliotheken mit mehr als 20 und bis zu 30 Planstellen die Berechnungen und Ergebnisse verzerrte. Aber auch dieser Weg veränderte die Ergebnisse nur unwesentlich. Die generell unstrukturierte Befragung der Datenbank blieb unergiebig, die breite Streuung der Antworten und Variablen vermittelte ein eher verwirrendes Bild. Die Einzelfallbetrachtung schließlich ließ die Situation noch diffuser erscheinen: Sie erschwerte den Blick auf strukturelle Zusammenhänge, Ähnlichkeiten usw.

Dieser Befund führte zu dem Versuch, die Bibliotheken nach zunächst eher formalen Gesichtspunkten zu gruppieren und die dabei entstandenen Bibliotheksgruppen in Kreuztabellen mit bestimmten Variablen in Beziehung zu setzen.

Fünf "Arbeitshypothesen" wurden diesem Versuch zugrunde gelegt, dessen *detaillierte* Auswertung späteren Untersuchungen und Vertiefungen vorbehalten bleiben muß:

- Hypothese 1: Innerorganisatorisches Verhalten könnte von der Größe der Bibliothek abhängen. Dabei wurde eine Einteilung in drei Gruppen vorgenommen: 5 bis 10, 10 bis 20, 20 bis 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Hypothese 2: Innerorganisatorisches Verhalten könnte in Verbindung mit der technischen Ausstattung der Bibliothek stehen. Verschiedene quantitative und qualitative Aspekte führten zur folgenden Aufteilung: 7 "High-tech-", 11 "Middle-tech-" und 11 "Low-tech-Bibliotheken".
- Hypothese 3: Innerorganisatorisches Verhalten unterscheidet sich möglicherweise je nachdem, ob an der Spitze der Bibliothek eine Frau oder ein Mann steht.
- Hypothese 4: Innerorganisatorisches Verhalten könnte wesentlich von der jeweiligen Alterstruktur der Bibliotheksbelegschaft und dem Alter der Leitungsperson geprägt sein.
- Hypothese 5: Innerorganisatorisches Verhalten unterscheidet sich womöglich je nachdem, ob die Bibliothek im Ost- oder Westteil Berlins angesiedelt ist.

Auf Grundlage dieser Arbeitshypothesen wurde eine Reihe von Einzelbefunden herausgefiltert; einige davon werden im folgenden kurz wiedergegeben:

- Die individuellen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter sind in größeren Bibliotheken umfassender als in kleineren.

- Je größer die Bibliothek, desto größer auch die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten der Mitarbeiter.
- Je größer die Bibliothek, desto eher die Chance der Mitarbeiter, mit besonders schwierigen Aufgaben betraut zu werden.
- Je kleiner die Einrichtung, desto geringer die individuelle Anerkennung für spezielle Leistungen.
- Je kleiner die Einrichtung, desto geringer das Interesse der Leitungsperson an der Arbeit der Mitarbeiter.
- In kleinen Einrichtungen scheinen eher familiäre Strukturen vorzuherrschen, mit wenig professionellen Entfaltungsmöglichkeiten und recht ausgeprägter "Nähe" zwischen Leitungsperson und Mitarbeiterschaft.
- Je mehr Technikeinsatz in einer Bibliothek, desto geringer die Akzeptanz der Leitungsperson.
- Je mehr Technikeinsatz in einer Bibliothek, desto weniger innerbetriebliche Konflikte.
- Je mehr Technikeinsatz in einer Bibliothek, desto höher die Arbeitszufriedenheit.
- Zum Faktor "Geschlecht" läßt sich ein nicht unerheblicher Einfluß ausmachen: Ein erstaunlich hoher Prozentsatz von Mitarbeiterinnen betrachten ihre weiblichen Leitungspersonen sehr kritisch; bei den männlichen Kollegen ist dies nicht der Fall (Differenz: 15 Prozentpunkte). Gerade dort, wo Frauen "ihre" Bibliotheksleiterin kritisch einstufen, geben männliche Kollegen keine entsprechenden Antworten.

Diese Beispiele sollen hier nicht weitergeführt werden, mögen unter ihnen auch einzelne interessante Ergebnisse zu finden sein (z.B.: Das Betriebsklima ist im Osten besser als im Westen). Bei all diesen Resultaten ist aber nicht auszuschließen, daß sie eher dem Zufall geschuldet waren. Der entscheidende Schlüssel, um eine stringente Aussagenkette zu den Daten insgesamt und dem Antwortverhalten der Beteiligten zu ermöglichen, war mit diesen Hypothesen tatsächlich nicht zu erarbeiten, er lag - wie erwartet - woanders.

3.7 Zentrales Unterscheidungskriterium "Betriebsklima"

Die Auswertungen aufgrund der Einteilung der Bibliotheken nach Betriebsklimaklassen bestätigten die konzeptionellen Ausgangsüberlegungen zum "Betriebsklima" als zentralem Unterscheidungskriterium. Einen deutlichen Hinweis auf diesen Faktor erbrachte allem voran die "Hitliste" zu Frage 20 ("Sie haben die

Möglichkeit, zwischen verschiedenen Stellenangeboten zu wählen. Welche der 7 Kriterien sind für ihre Entscheidung ausschlaggebend?"). Mit klarem Abstand vor Verdienst, Aufstieg usw. wurde als oberster Wert "Betriebsklima" angekreuzt. Wenn - so die Überlegung des Autors - der Stellenwert dieses "atmosphärischen" Faktors derart hoch ist (und damit formale oder materielle Einflußgrößen als deutlich geringerwertig erachtet werden), dürften auch Zusammenhänge mit Motivation, Konfliktverhalten, Einsatz- und Leistungsbereitschaft usw. nachzuweisen sein.

Zunächst wurden alle Bibliotheken auf Grundlage der Antworten zu Frage 15 ("Bitte geben Sie eine Einschätzung zum Betriebsklima in Ihrer Bibliothek") in drei Gruppen unterteilt:

- Gruppe 1 umfaßte alle Bibliotheken, in denen mindestens zwei Drittel (faktisch 75%) aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Betriebsklima als "eher schlecht" oder "sehr schlecht" klassifizierten. Es handelt sich hierbei um neun Bibliotheken.
- Gruppe 2 umfaßte jene Bibliotheken, in denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Betriebsklima als "gut" oder "sehr gut" kennzeichneten und diese Einschätzung außerdem mit der Antwort der Leitungsperson übereinstimmte. Hierbei handelt es sich ebenfalls um acht Bibliotheken.
- Gruppe 3 faßte alle anderen Bibliotheken zusammen. Es handelt sich hierbei um insgesamt zwölf Einrichtungen. Hier ist eine durchschnittliche Betriebsklima-Einschätzung zu verzeichnen, die in etwa durch eine 2/3- (positiv) zu 1/3-Relation (negativ) gekennzeichnet ist.

Die drei Gruppen unterscheiden sich kaum in der Bibliotheksgrößenverteilung; Hinweise darauf, daß niedriger oder höherer Technikeinsatz die Zuordnung bestimmen könnte, fehlen. Die Gegensätze Ost-West und Mann-Frau spielen ebenfalls keine Rolle. Zusammengefaßt: Die Einschätzung des Betriebsklimas hängt eher von *sozialen*, nicht so sehr von formalen Einflußgrößen ab.

Als unabhängige Variable wurde der "individuelle Arbeits- und Gestaltungsspielraum" herangezogen und geprüft. Hierbei ergab sich, daß die Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit schlecht bewertetem Betriebsklima durchaus über ausreichende Dispositionsräume in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich verfügt; dies belegen die Antworten zu den Fragen 19 und 36. Allerdings dokumentieren diese Befragten trotzdem, daß sie gern mehr Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit hätten (vgl. Frage 38). Dies ist der entscheidende Unterschied zum Antwortverhalten jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach eigenem Bekunden "ihr"

Betriebsklima durchgehend positiv bewerten. Hinter dem Antwortverhalten der ersten Variante scheint sich demnach ein anderer Wunsch zu verbergen.⁵⁷

Interessant ist auch die Frage, ob das Verhalten der Leitungsperson als eher "autoritär" oder "nicht-autoritär" eingeordnet wird. Je nach Betriebsklima scheinen die Bezeichnungen "autoritär" und "nicht-autoritär" zwar Unterschiedliches zu bedeuten; insgesamt ist die Charakterisierung einer Leitungsperson als autoritär jedoch kein hinreichender Maßstab für gutes oder schlechtes Betriebsklima.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die "Leistungsrelevanz". Die Auswertungen ergaben folgendes: Bei Zugrundelegung des Pro-Kopf-Umsatzes als Maßstab⁵⁸ für Arbeitsanfall und Effizienz schneiden die Bibliotheken mit gutem Betriebsklima deutlich besser ab.

Im weiteren wurde eine tiefergehend strukturierte Liste von Fragengruppen mit dem Betriebsklima-Raster tabuliert. Dabei gelang es, je nach Betriebsklima-Klasse unterscheidbares Antwortverhalten herauszudestillieren. Die Fragengruppen bezogen sich auf drei Hauptaspekte:

- objektive (formale) betriebsklima-unabhängige Rahmenbedingungen und betriebsklima-unabhängige Interaktionsmuster in den Bibliotheken,
- Beschreibung und Charakterisierung des "typischen" Mitarbeiters/Leiters,
- zentrale Problembereiche des Fragebogens von "I. Informationsverhalten" bis "VI. Atmosphärisches".

Die Auswertung der Fragen nach dem Betriebsklima-Raster, d.h. aufgeteilt nach Betriebsklima-Klassen, erfolgt in Kapitel 5 dieser Untersuchung. Einige Fragen mußten, so stellte sich im Zuge der Auswertung heraus, aus dem Betriebsklima-Raster herausgenommen werden. Es zeigte sich (u.a. bei der Interpretation der umfangreichen Kommentare des Bibliotheksleitungspersonals), daß sich nahezu alle Bibliotheken des Samples im Hinblick auf einzelne Fragen in einer eher objektiv bedingten Situation befinden, die der subjektiven Beeinflussung durch die Akteure entzogen ist. Auszumachen waren politische, organisatorische und sozio-kulturelle Rahmenbedingungen sowie Interaktionsmuster, die für alle gelten. Hier nach Betriebsklima zu differenzieren, liefert keine sinnvollen Ergebnisse. Die entsprechenden Fragen werden deshalb mehrheitlich in gesonderten Unterkapiteln "Strukturelle (betriebsklima-unabhängige) Rahmenbedingungen der Arbeit wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins" und "Charakteristische (betriebsklima-unabhängige)

57 Vgl. hierzu die Ausführungen zur Beantwortung der Frage 38 in (Unter-)Kapitel 5.6.1.

58 Der Faktor ist allerdings nicht durchgängig als Maßstab zu verwenden; andere Einflußgrößen müssen mit herangezogen werden.

Interaktionsmuster in den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins" zusammengefaßt, einige auch unter andere thematisch passende Unterkapitel subsumiert.

3.8 Clusteranalytische Berechnungen

Vorstehend wurde dargelegt, daß die Einteilung des Samples in Betriebsklima-Klassen im wesentlichen auf der Grundlage der Äußerungen der Befragten zur subjektiven Einschätzung des Betriebsklimas (Frage 15) vorgenommen wurde. Die Begründung hierfür lag u.a. darin, daß sich der Faktor Betriebsklima bei der Frage nach den entscheidenden Kriterien bei einer (hypothetischen) Arbeitsplatzwahl (Frage 20) als so wichtig erwies. Zur Überprüfung dieses Vorgehens im Sinne einer Verifizierung oder Falsifizierung wurden weitere, sog. clusteranalytische, Berechnungen vorgenommen. Die Clusteranalyse bezieht sich auf die Gesamtheit des Samples, unabhängig von der jeweiligen organisatorischen Zugehörigkeit (zu einer der 29 wissenschaftlichen Bibliotheken) der Befragten.

Clusteranalytische Berechnungen, genauer gesagt sog. Clusterzentrenanalysen⁵⁹, zielen darauf, die Gesamtheit der "Objekte" - hier die Gesamtheit der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - nach ihrer *Ähnlichkeit* hinsichtlich bestimmter Fragestellungen des Erhebungsbogens zu gruppieren. Jede Gruppe sollte "in sich möglichst homogen und die Gruppen untereinander möglichst heterogen sein"⁶⁰. Die errechneten Cluster-Gruppen werden dann jeweils mit den Betriebsklima-Klassen kreuztabelliert, um herauszufinden, welche Größenordnungen innerhalb der clusteranalytisch berechneten Gruppen zu verzeichnen sind und wie sich diese wiederum in den für diese Untersuchung so zentralen Betriebsklima-Klassen spiegeln.

Für die Anwendung der Clusterzentrenanalyse ist es erforderlich, die Anzahl der zu bildenden Cluster vorzugeben; hier wurde die Anzahl 2 bestimmt, um eine möglichst klare Unterscheidung und Zuordnung der errechneten Gruppierungen zu ermöglichen. Drei Variablengruppen zu thematisch-inhaltlich verschiedenen Schwerpunkten der Erhebung bildeten die Grundlage der vorgenommenen clusteranalytischen Berechnungen.

Die *erste Clusteranalyse* mit insgesamt 24 Variablen bezieht sich auf den Komplex von Kompetenzerkennung und Einbeziehung der Mitarbeiterschaft durch die Leitungsperson, Zuwendung und Anerkennungsbereitschaft durch die

59 Diese werden für größere Datenmengen von mehr als einhundert Objekten herangezogen. Vgl. hierzu: Brosius (1998), S. 721.

60 Brosius (1998), S. 721.

Leitungsperson sowie Engagement und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterschaft - umfaßt werden demnach die Bereiche Kommunikation, Partizipation, Autonomie, Motivation und Kooperation. Die durch die Clusteranalyse ermittelten Gruppen sind wie folgt zu charakterisieren:

Cluster 1 ist gekennzeichnet durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in ihrer fachlichen Kompetenz anerkannt und vom Leitungspersonal in die wichtigen dienstlichen Vorgänge einbezogen fühlen. Die Leitungspersonen zeichnen sich durch kommunikativ-partizipatives Verhalten und die Fähigkeit zu fachlicher Egalisierung aus, die Arbeitsatmosphäre ist entspannt und aufgeschlossen.

Cluster 2 ist beschrieben durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich fachlich unterfordert und von den bedeutsamen Entwicklungen und Entscheidungen in der Bibliothek ausgegrenzt fühlen. Die Leiterinnen und Leiter zeichnen sich durch eher reduzierte Kommunikationsbereitschaft und stärker formales Führungsverhalten aus. Die Arbeitsatmosphäre ist angespannt und wenig ermunternd.

Tabelle 6: Erste Clusteranalyse

Betriebsklima	Cluster 1	Cluster 2	Summe
schlecht	44,6% (33)	55,4% (41)	100% (74)
mittel	54,5% (48)	45,5% (40)	100% (88)
gut	82,0% (41)	18,0% (9)	100% (50)

Signifikanz: 0,00015⁶¹

82% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die - nach eigenem Bekunden - das Betriebsklima ihrer Bibliothek als gut oder sehr gut bezeichnen, gruppieren sich in dem oben beschriebenen Cluster 1 und unterscheiden sich dadurch deutlich von der Alternative des Clusters 2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima bilden in Cluster 2 den eindeutig höchsten Anteil, gegenüber 18% solcher, die sich Bibliotheken mit gutem Betriebsklima zurechnen. Mit anderen Worten: Beide Gruppen sind einander in diesen Fragen hochgradig unähnlich, ihre jeweilige Homogenität konvergiert in hohem Maße mit der Betriebsklima-Zuordnung.

Die *zweite Clusteranalyse* konzentriert sich auf die Dimension Konflikt und gruppiert die 6 Variablen der Frage 59 (Konfliktverhalten).

61 Zur Signifikanz vgl. (Unter-)Kapitel 3.9.

Cluster 3 ist gekennzeichnet durch konfliktbezogene Auseinandersetzungsbereitschaft der Befragten und lösungsorientiertes Verhalten der Beteiligten.

Cluster 4 beschreibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich durch eine Palette passiver und aktiver Verweigerungen in innerbetrieblichen Konflikten auszeichnen.

Tabelle 7: Zweite Clusteranalyse

Betriebsklima	Cluster 3	Cluster 4	Summe
schlecht	23,0% (17)	77,0% (57)	100% (74)
mittel	48,8% (42)	51,2% (44)	100% (86)
gut	86,0% (43)	14,0% (7)	100% (50)

Signifikanz: 0,0000

Die Gruppierungen der Cluster 3 und 4 dokumentieren in beeindruckender Deutlichkeit die unterschiedlichen Verhaltensweisen der befragten Bibliothekarinnen und Bibliothekare in innerbetrieblichen Konflikten. Sie zeigen die Verteilung dieser recht unterschiedlichen Interaktionsmuster innerhalb der verschiedenen Betriebsklima-Klassen der Bibliotheken.

Die *dritte und letzte Clusterberechnung* hat die Aspekte der Leistungsorientierung und formalen Regeleinhaltung zum Gegenstand; hierzu werden insgesamt 16 entsprechende Variablen herangezogen.

Cluster 5 kennzeichnet jene Gruppe der Befragten, die die jeweilige Leitungsperson als eher regel-, leistungs- und innovationsorientiert einschätzen und sich selbst mit dieser Einschätzung positiv identifizieren.

Cluster 6 gruppiert jene Befragten, die dem Leistungspersonal leistungs- und innovationsorientierte Verhaltensweisen und Bestrebungen absprechen und sich selbst ebenfalls von engagiertem Arbeitsverhalten verabschiedet haben.

Tabelle 8: Dritte Clusteranalyse

Betriebsklima	Cluster 5	Cluster 6	Summe
schlecht	47,3% (35)	52,7% (39)	100% (74)
mittel	67,0% (59)	33,0% (29)	100% (88)
gut	72,0% (36)	28,0% (14)	100% (50)

Signifikanz: 0,00761

Jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund ihres Antwortverhaltens in ihren Einstellungen als eher leistungs- und innovationsorientiert einzuordnen sind und auch entsprechende Einschätzungen über ihre jeweiligen Leiterinnen und Leiter haben, gruppieren sich in Cluster 5. Zu zwei Dritteln überschneiden sich die Einstellungen und Einschätzungen dieser Gruppe mit jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in Bibliotheken mit gutem oder durchschnittlichem Betriebsklima einordnen.

Insgesamt darf festgehalten werden: Die Ergebnisse der nur exemplarisch an einigen Beispielen durchgeführten clusteranalytischen Berechnungen untermauern die dieser Untersuchung zugrunde gelegte Einteilung der Bibliotheken in Betriebsklima-Klassen. Errechnet wurden zwei deutlich voneinander unterscheidbare Gruppierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren prozentuale Verteilung mit den drei Betriebsklima-Klassen konvergiert.

Das in der Auswertung gewählte Vorgehen wird clusteranalytisch auch anhand jener Variablenmenge bestätigt, die sich beispielsweise auf die arbeitsplatzbezogene Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht. Alle Angaben bewegen sich im Bereich einer Fünfzig/Fünfzig-Relation, eine Differenzierung zwischen zwei sich deutlich unterscheidenden Gruppierungen ist nicht möglich. Die Auswertung und Interpretation dieser Sachverhalte erfolgt in jenen (Unter-)Kapiteln, in denen sich andere Faktoren als die Betriebsklima-Einteilung als sinnvoll erwiesen.⁶²

Das gewählte Vorgehen zielt insgesamt darauf, die Datenanalyse und -interpretation konkreter zu machen und näher an das "reale" organisatorische Geschehen heranzurücken - einschließlich dessen vertikaler Dimension⁶³. Die Ergebnisse der empirischen Daten werden auf diese Weise plausibler und plastischer, entwickeln größere Praxisrelevanz und gewinnen an Nachvollziehbarkeit. Nicht relativ unübersichtliche "Großkollektive" (wie etwa bei ausschließlichen Clusteranalysen) werden einander gegenübergestellt und analysiert, sondern Akteure in zuordenbaren Organisationseinheiten mit anschaulichen Charakteristika - insofern erweist sich ein entsprechendes Vorgehen durchaus als heuristisch sinnvoller.

62 Dies sind die (Unter-)Kapitel 5.2 und 5.3.

63 Vgl. hierzu auch die Äußerungen der Leiterinnen und Leiter in den ausgewerteten Interviews.

4.9 Signifikanztests: Definition und Durchführung, Grenzen im Datenpool der vorliegenden Untersuchung

Signifikanztests berechnen in Kreuztabellen von Stichproben bzw. Teilgesamtheiten von Stichproben, ob die festgestellten Unterschiede zwischen diesen

"nicht zufällig, durch die Zufallsauswahl bedingt, sondern Kennzeichen der untersuchten Grundgesamtheiten sind."⁶⁴

Je geringer die Differenz zwischen Realwerten in den einzelnen Zellen der Kreuztabellen und den statistisch erwarteten Werten, desto geringer die berechnete statistische Signifikanz. Dahinter steckt die Annahme, daß eine (relative) Gleichverteilung statistisch berechneter und realer Werte als ein eher zufälliges und wenig aussagekräftiges Ergebnis zu betrachten ist.

"Als signifikant werden aufgrund eines Signifikanztests solche Ergebnisse bezeichnet, die mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit (...) nicht auf dem Auswahlfehler der Zufallsauswahl beruhen."⁶⁵

Die Festsetzung des Signifikanzniveaus erfolgt üblicherweise bei 0,05 oder 5%.

Die Anwendung von Signifikanztests kommt in dieser Untersuchung lediglich für die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Betracht; nur bei dieser ist eine ausreichende Mengenbasis für solche Berechnungen festzustellen. Signifikanzen bei Antworten der Leitungspersonen lassen sich aufgrund der zu geringen Fallzahl nicht berechnen. Hier kann zur Erhärtung der Befunde nur auf die Analyse der realen Daten und deren Interpretation zurückgegriffen werden.

Für die Berechnung des Signifikanztests wurden dort, wo es aufgrund der Skalierung in den Variablen möglich war, jeweils die Zustimmungen und Ablehnungen zu den vorgegebenen Items zusammengefaßt, um die jeweilige Berechnungsgrundlage zu verbessern und die Ausfallquote der Berechnungen zu verringern.

Die Durchführung der Signifikanztests in den (Unter-)Kapiteln 5.2 und 5.3 ergab, daß alle Tabellen - entsprechend ihrer inhaltlichen Zuordnung zum Bereich betriebsklima-unabhängiger Rahmenbedingungen und Interaktionsmuster - als nicht signifikant für die Betriebsklima-Unterteilung zu betrachten sind. Das Antwortverhalten zu den entsprechenden Fragen ist daher inhaltlich stimmig und methodisch zu Recht Gegenstand der Erörterungen dieser (Unteres-)Kapitel.

64 Wienold (1994), S. 602.

65 Ebenda.

Alle restlichen Tabellen des Kapitels 5 wurden ebenfalls Signifikanztests unterzogen. Die statistische Signifikanzberechnung ergab, daß bei 44 von 63 Variablen (70%) (Batterie-Fragen wie z.B. Frage 20 oder Frage 35 wurden zusammengefaßt) die Ergebnisse hinsichtlich des Betriebsklima-Rasters als eindeutig signifikant zu bewerten sind; dies bedeutet: Die Wahrscheinlichkeit, daß die Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilmengen *nicht* auf einer Zufallsauswahl beruhen, ist damit als statistisch sehr groß zu betrachten.

Einzelne statistisch nicht signifikante Kreuztabellen bleiben Bestandteil der Erörterungen der betriebsklima-differenzierten (Unter-)Kapitel, da sie

- entweder auf einen spezifischen signifikanten Zusammenhang hinführen (so die Fragen 8a und b),
- als Kontextinformation für die Interpretation eines spezifisch signifikanten Sachverhalts sinnvoll und erklärend sind (so Frage 71),
- nach Auffassung des Autors trotz fehlender statistischer Signifikanz keine andere als eine deutliche Betriebsklima-Zuordnung und eine entsprechende Interpretation zulassen.⁶⁶

66 Beispielsweise Frage 20. Die im Vergleich einander gegenübergestellten Betriebsklima-Gruppen und das Antwortverhalten der Befragten unterscheiden sich jeweils kaum in der Frage nach dem Stellenwert des Faktors "Betriebsklima" für die Wahl einer etwaigen anderen Arbeitsstelle. Ein solches Antwortverhalten gilt bei zu unterscheidenden Gruppierungen und deren Charakteristika als statistisch nicht signifikant. Für die sozialwissenschaftliche Interpretation der Einstellungen und Verhaltensweisen der Akteure dieses Samples ist sie hingegen von hoher inhaltlicher Aussagekraft. In ihr manifestiert sich die hohe Bedeutsamkeit dieses Faktors für die Arbeitsplatzentscheidung, unabhängig von der jeweiligen Motivationslage.

4. Grundauszählung der Untersuchung

4.1 Soziodemographische Basisdaten

4.1.1 Alter

Die Berechnung des *Durchschnittsalters* und der *Altersgruppen* der in dieser Erhebung Befragten erbrachte die in der folgenden Tabelle dargestellten Werte.

Tabelle 9: Durchschnittsalter und Altersgruppen

Alter→	Durchschnittsalter	bis 35	bis 45	bis 55	bis 65
Leiter/in	49,90	-	34,5%	31,0%	34,5%
Mitarbeiter/in	44,90	21,9%	26,2%	39,0%	12,9%

Zum Vergleich werden Daten aus anderen bedeutenden Erhebungen herangezogen. Die folgende Tabelle zeigt die Angaben des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 1996¹:

Tabelle 10: Altersgruppen in der Bundesrepublik Deutschland

Alter→	bis 35	bis 45	bis 55	bis 65
	39,1%	26,6%	21,7%	11,55%

Eine empirische Erhebung des DBI in öffentlichen Bibliotheken zu "Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland" ergab folgende Werte (siehe Tabelle 11)²:

1 Statistisches Bundesamt (1997).

2 Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995), S. 152.

Tabelle 11: Durchschnittsalter und Altersgruppen der Bibliothekare in öffentlichen Bibliotheken

	Durchschnitt ³	Alter	bis 64		
alle ⁴		28,2%			10,3%

In der Gegenüberstellung der Tabellen⁵ wird erkennbar, daß in den vom Autor befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins der Anteil der Altersgruppe zwischen 45 und 65 Jahren mit fast 52% beträchtlich über den entsprechenden Daten der öffentlichen Bibliotheken liegt; die Gruppe der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis 35 Jahre ist dagegen in der Untersuchungsgruppe um ein Drittel geringer repräsentiert als in der Vergleichsgruppe der öffentlichen Bibliotheken. In der DBI-Studie werden die dort erhobenen Daten wie folgt kommentiert:

"Wie bei allen akademischen Berufen ist also das Durchschnittsalter der Bibliothekare ziemlich hoch."⁶

Diese Aussage trifft auf die Untersuchungsgruppe in der vorliegenden Erhebung in noch größerem Ausmaß zu. Dieses Ergebnis wird erhärtet durch die Daten der Befragung "Betriebsvergleich öffentlicher Bibliotheken" der Bertelsmann-Stiftung.⁷ Das Durchschnittsalter der Befragten aus 18 öffentlichen Bibliotheken wird dort mit 39,7 Jahren angegeben; es liegt damit um fünf Jahre unter dem entsprechenden Ergebnis des Untersuchungskollektivs der vorliegenden Erhebung. Der Anteil jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über 55 Jahre alt sind, beläuft sich in der Bertelsmann-Studie auf 12,3% und entspricht damit in etwa dem Anteil aus den Untersuchungskollektiven der DBI-Studie und des Autors. Anders ausgedrückt: In öffentlichen Bibliotheken ist die Gruppe der unter Vierzigjährigen größer, die Mitarbeiterschaft ist dort insgesamt jünger.

3 Ein Durchschnittsalter wird nicht genannt, aber folgende Angaben liegen vor: Zwei Drittel aller Bibliothekarinnen und Bibliothekare der öffentlichen Bibliotheken Deutschlands sind zwischen 30 und 50 Jahre alt, 12% sind unter 30 Jahre und 23% über 50.

4 In der DBI-Studie wird nicht zwischen Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft unterschieden.

5 Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden die Zahlen der DBI-Studie in den angegebenen Altersgruppen zusammengefaßt.

6 Pawlowsky-Flodell (1995a), S. 13.

7 Kruse (1996).

4.1.2 Geschlecht

Die Berechnung der *geschlechtsspezifischen Verteilung* der Befragten in dieser Erhebung erbrachte die in der folgenden Tabelle dargestellten Werte.

Tabelle 12: Geschlechtsspezifische Verteilung

Geschlecht→	weiblich	männlich
Leiter/in	51,7%	48,3%
Mitarbeiter/in	79,2%	20,8%

Diese geschlechtsspezifische Verteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins ähnelt den Ergebnissen anderer Untersuchungen. Genannt seien hier die Studien von Bischoff-Kümmel und Ritzi aus dem Jahr 1983⁸ (71,1% der Befragten sind Frauen, 28,9% Männer), von Kruse aus 1996⁹ (88,4% der Befragten sind weiblich, 11,6% männlich) und des DBI¹⁰ (86% weiblich, 14% männlich).

Die Daten aus anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung vermitteln ein anderes Bild; so ergab beispielsweise eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kreisverwaltung Osnabrück folgende Werte: 44,4% der Befragten sind weiblich, 55,6% männlich.¹¹ Die Ergebnisse einer Befragung im Kulturbereich der Stadt Bielefeld sehen wie folgt aus: 54% der Befragten sind weiblich, 46% männlich.¹²

Auf der Ebene der Leiterinnen und Leiter jedoch ist die Verteilung zwischen Frauen und Männern in der vorliegenden Erhebung ungewöhnlich ausgeglichen. Mit 51,7% überwiegt sogar der Anteil der Frauen. Diese Verteilung gilt nicht für das wissenschaftliche Bibliothekswesen insgesamt. Dort werden Leitungspositionen nur zu etwa einem Drittel von Frauen eingenommen.¹³ Ähnlich ungleichgewichtig ist auch die Besetzung von Leitungspositionen im öffentlichen Bibliothekswesen.

8 Bischoff-Kümmel/Ritzi (1983), S. 124.

9 Kruse (1996), S. 6.

10 Pawlowsky/Flodell (1995a), S. 13.

11 Schröder/Feldmann (1997), S. 13.

12 Pröhl (1995), S. 25.

13 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 2.3.1 dieser Untersuchung.

"Jeder zweite Mann, aber nicht einmal jede dritte Frau (gibt an), ein Bibliothekssystem oder eine Abteilung in der Bibliothek zu leiten."¹⁴

Die Autorin kommentiert zugespitzt:

"Es reicht ja offensichtlich in diesem frauendominierten Beruf aus, männlichen Geschlechts zu sein, um in der Öffentlichen Bibliothek eine leitende Position zu erreichen."¹⁵

4.1.3 Staatsangehörigkeit

Die Berechnung zur *Staatsangehörigkeit* der Befragten in dieser Erhebung erbrachte folgende Werte.

Tabelle 13: Staatsangehörigkeit

Staats- angehörigkeit→	deutsch	andere	deutsch und andere
Leiter/in	96,6%	3,4%	-
Mitarbeiter/in	98,1%	1,4%	0,5%

Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer anderen als der deutschen Staatsangehörigkeit ist im Untersuchungskollektiv sehr gering; lediglich für die Gruppe der studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein geringfügig anderes Bild zu verzeichnen (etwa 8%). Zum Vergleich: Das Statistische Bundesamt gibt in seinem Statistischen Jahrbuch 1997 für die Bundesrepublik 8,9% ausländische Erwerbstätige an.¹⁶

4.1.4 Resümee

Das Durchschnittsalter der Leitungspersonen und der Mitarbeiterschaft an wissenschaftlichen Bibliotheken ist in dieser Erhebung verhältnismäßig hoch, es übersteigt die Werte aus Untersuchungen zu öffentlichen Bibliotheken um etwa fünf Jahre. Die Generation der Mittvierziger bis Mittfünfziger dominiert die Belegschaften der hier untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins.

Die geschlechtsspezifische Verteilung der Mitarbeiterschaft inklusive Leitungspersonen ist mit etwa 76% Frauen und 24% Männern etwas ausgeglichener

14 Pawlowsky-Flodell (1995a), S. 17.

15 Ebenda.

16 Statistisches Bundesamt (1997), S. 109.

als in den Vergleichsstudien und nicht untypisch für das Bibliothekswesen insgesamt; dort liegt das Verhältnis im Mittel bei 80% zu 20%. Ungewöhnlich ist eher die Besetzung der Leitungspositionen. Der Frauenanteil überwiegt in der vorliegenden Erhebung mit etwas über 50% den Anteil der Männer.

Der Anteil ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in der vorliegenden Erhebung verschwindend gering.

4.2 Berufsspezifische Basisdaten

4.2.1 Dienstgruppen

Die Verteilung nach *Dienstgruppen* der Befragten ergibt folgendes Bild.¹⁷

Tabelle 14: Dienstgruppen

Beschäftigungsverhältnis→	Angelernte und Facharbeiter	einfacher u. mittl. Dienst (Beamte und Angestellte)	gehobener Dienst (Beamte und Angestellte)	höherer Dienst (Beamte und Angestellte)
Leiter/in	-	-	27,6%	72,4%
Mitarbeiter/in	5,3%	45,9%	43,1%	5,7%

Knapp drei Viertel der in der vorliegenden Untersuchung befragten Bibliotheksleiterinnen und -leiter sind in den Besoldungsgruppen des höheren Dienstes (beginnend mit A14 bzw. BAT IIa/Ib) als Beamte oder Angestellte eingestuft, ein gutes Viertel gehört zum sog. gehobenen Dienst. Weitere 5,7% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins, insgesamt zwölf Personen, sind in den Besoldungsgruppen IIa/Ib bzw. A14 eingruppiert. Sie sind dort als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig, bisweilen auch in stellvertretender Leitungsposition. Das Gros der Mitarbeiterschaft ist im mittleren oder gehobenen Dienst beschäftigt, nahezu 90% aller Befragten. Die Gruppe der diplomierten oder durch Weiterbildung und berufliche Praxis aufgerückten Fachbibliothekarinnen und Fachbibliothekare umfaßt 42,4%.

Verbeamtet sind knapp ein Fünftel aller Befragten, nahezu ausnahmslos aus dem ehemaligen West-Berlin oder in den heutigen westlichen Stadtbezirken Berlins. Insgesamt elf Personen sind als angelernte oder Facharbeiter beschäftigt, sechs davon im Ostteil und fünf im Westteil der Stadt. Der Anteil der Facharbeiter

¹⁷ Drei Befragte machten hierzu keine Angaben.

ist mit 13,1% in den Bibliotheken der östlichen Stadtbezirke um 10 Prozentpunkte höher als in den Einrichtungen der westlichen Stadtbezirke.

4.2.2 Verweildauer

Tabelle 15 zeigt die durchschnittliche *Verweildauer* der Befragten im Beruf und in der jeweiligen Einrichtung.

Tabelle 15: Verweildauer (in Jahren)

Verweildauer	Berufsjahre	in leitender Bibliothek seit		Leiter/in der befragten Bibliothek seit
Leiter/in	22	13	14	11
Mitarbeiter/in	20	12	-	-

Zum Zeitpunkt des Abschlusses der Erhebung (Frühsommer 1996) waren die befragten Leitungspersonen durchschnittlich seit 14 Jahren in leitenden Positionen tätig; Leiter der zu diesem Zeitpunkt befragten Bibliothek waren sie im Durchschnitt seit elf Jahren. Ihre berufliche Biographie umfaßte im Mittel insgesamt 22 Jahre.

Der Anteil derjenigen Leitungspersonen, die im Bemühen um das Erreichen einer Leitungsposition einen Wechsel der institutionellen Bindung und des Betätigungsfeldes vornahmen, beträgt 58,6% (17 von 29 Leiterinnen und Leitern). Die Restgruppe ist in der "Heimatbibliothek" in die Leitungsposition aufgestiegen. Ein kleiner Teil (fünf Personen = 17,2%) begann den Berufseinstieg mit der Wahrnehmung einer Leitungsposition in einer wissenschaftlichen Bibliothek.

Die berufliche Biographie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist im Durchschnitt etwa zwei Jahre kürzer als die des Leitungspersonals, sie beträgt rund 20 Jahre.¹⁸ Die Befragten sammelten im Mittel¹⁹ ein knappes Jahrzehnt (acht bzw. neun Jahre) berufliche Erfahrungen in verschiedenen Bibliotheken seit dem Berufseinstieg, bevor sie sich jeweils für die aktuelle und in dieser Befragung angesprochene Bibliothek entschieden. Die durchschnittliche berufliche Verweildauer in der jeweiligen Bibliothek beträgt zwölf Jahre.²⁰

18 Vgl. hierzu auch Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

19 Gemeint ist das arithmetische Mittel ("mean" und nicht "median").

20 Anzumerken ist hier jedoch, daß es im Zusammenhang mit Reorganisationen und Reinstitutionalisierungen im Zuge der deutschen Vereinigung zu eher "automatischen" Wechseln und Zuordnungen kam, die nicht auf bewußte Entscheidungen zurückzuführen sind.

Während die akademisch Qualifizierten in der Regel in die gut dotierten Positionen des höheren Dienstes und in Leitungsfunktionen gelangen, ist diese Perspektive für den sog. gehobenen Dienst nur selten zu verwirklichen. Im Untersuchungskollektiv ist kein Fall zu verzeichnen, in dem ein Mitarbeiter aus dem gehobenen Dienst in den höheren Dienst aufsteigen konnte. Wurden Leitungspositionen von Mitarbeitern des gehobenen Dienstes eingenommen, geschah dies auf Stellen, deren tarifliche Eingruppierung *unter* A13/BAT IIa lag; somit war es hierbei auch nicht zur Konkurrenz mit Anwärtern aus dem höheren Dienst gekommen.

Einerseits: Ambitionierte, aufstiegsorientierte Bibliothekarinnen und Bibliothekare werden in kleineren Bibliotheken wie denjenigen der vorliegenden Erhebung zwangsläufig in Konflikte geraten, da berufliche Perspektive und individueller Lebensentwurf vor dem Hintergrund der objektiven Möglichkeiten selten in Einklang zu bringen sind. Andererseits: Die Bindung an *eine* kleinere Bibliothek und die berufliche Verweildauer verweisen durchaus darauf, daß die Wünsche nach beruflicher Karriere bis in Leitungspositionen hinein eher gering entfaltet zu sein scheinen.²¹

Diese Befunde legen andere Präferenzen und Haltungen auf seiten der Mitarbeiterschaft nahe als Karriere, Geld und Gestaltungsambition. Der Wunsch nach langjähriger beruflicher Bindung an eine Institution und - damit einhergehend - nach Vertrautheit, Überschaubarkeit sowie eher familiären Umgangsformen, gekoppelt mit zurückhaltend entwickelter Aufstiegsorientierung, läßt auf ein recht breit gefächertes Motivationsbündel schließen. Dies gilt mit hoher Wahrscheinlichkeit für beide "Laufbahngruppen" und birgt auch spezifische Risiken.

So ist es gerade die offensichtliche "Dichte" der beruflich-sozialen Beziehungswelt - lange Verweildauer, hohes Maß individueller Vertrautheit in der horizontalen wie vertikalen Interaktion -, die das Risiko der Personalisierung und Emotionalisierung innerbetrieblicher Konflikte und jenes von Innovationsträgheit erhöht. Dies, obwohl die *formale* Distanz zwischen einer Leitungsposition des höheren Dienstes und der Sachbearbeiterebene hoch ist, allein vom Einkommen her; jedoch ist die *faktische* Distanz in Organisationen derart überschaubarer Größenordnung - im Durchschnitt zwölf bis 14 Personen pro Bibliothek - und angesichts langjähriger beruflich-biographischer Bindungen der Mitarbeiter untereinander eher gering. Ob aus dieser Konstellation heraus Spannungen und Dissonanzen entstehen und, falls ja, welche die Loyalität und das Vertrauen untergrabenden Ereignisse und Beziehungen sich hieraus entwickeln, lassen die Daten zunächst offen. Die Antworten und Aussagen der in dieser Erhebung Be-

21 In größeren Institutionen bestehen für den gehobenen Dienst durchaus objektive Chancen, bis zu einer A13-Position aufzurücken.

fragten müssen jedoch auch vor dem Hintergrund der beruflichen Beziehungsdichte interpretiert werden.

Auf der anderen Seite: Kleinere Bibliotheken mit durchschnittlich nur zwölf bis 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügen über Gestaltungs-, Mitwirkungs- und Kommunikationsmöglichkeiten, wie sie in großen Einrichtungen schon aufgrund von Organisationsstruktur, formalen Zuständigkeiten, administrativen Prozeduren und Formalisierungen nicht zu gewährleisten sind. Hieraus erwachsen spezifische Chancen; begünstigt werden:

- der intensive innerorganisatorische Diskurs - horizontal wie vertikal - über alle Belange der Bibliothek,
- spontane, unbürokratische Entscheidungen, Verhaltensweisen und Angebote,
- die Einflußmöglichkeiten auf das jeweilige Arbeitsumfeld.

4.2.3 Ausbildungsabschlüsse

Die Auswertung der Antworten zu den *Ausbildungsabschlüssen* erbrachte die in der folgenden Tabelle dargestellten Werte.

Tabelle 16: Ausbildungsabschlüsse

Ausbildungsabschluß→	Hauptschule	mittlere Reife	Abitur	Abitur, 2. Bild.-weg	Fachhochschule	Hochschule	Promotion
Leiter/in	-	-	6,9%	-	10,3%	24,1%	58,6%
Mitarbeiter/in	10,0%	19,0%	10,5%	1,4%	39,5%	14,8% ²²	4,8%

Rund 60% der Leitungspersonen tragen den Dokortitel. Nur etwa 10% von ihnen verfügen lediglich über eine Fachhochschulausbildung.

Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügen rund 70% mindestens über den Schulabschluß "Abitur".

4.2.4 Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigung

Tabelle 17 zeigt die Ergebnisse der Datenauswertung zum zeitlichen Umfang der Beschäftigung.

22 Von diesen verfügen 60% (= 19) über berufsqualifizierende Universitätsabschlüsse, ohne eine entsprechende Funktion auszuüben bzw. eine Position des höheren Dienstes in der sie beschäftigten Bibliothek einzunehmen.

Tabelle 17: Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigung

Vollzeit/Teilzeit→	Vollzeit	Teilzeit
Leiter/in	96,6% (28) ²³	3,4% (1)
Mitarbeiter/in	71,6% (151)	28,4% (60)

Teilzeitbeschäftigung ist demnach auf der Leitungsebene unüblich; dagegen arbeiten deutlich mehr als ein Viertel der Mitarbeiterschaft nicht mehr Vollzeit.²⁴

4.2.5 Einkommen

Die Auswertung zum durchschnittlichen *Brutto-Monatseinkommen* erbrachte die in der folgenden Tabelle dargestellten Beträge.

Tabelle 18: Durchschnittliches Einkommen in DM

Verdienst (Brutto)→	pro Monat
Leiter/in	6279,84 ²⁵
Mitarbeiter/in	3562,5 ²⁶

4.2.6 Migration Ost/West

Die Antworten der Befragten zum *Wechsel zwischen dem Ost- und dem Westteil* Berlins (bzw. Deutschlands) ergaben statistisch folgende Prozentwerte (absolute Zahlen in Klammern):

Tabelle 19: Migration Ost/West

Leiter/in von/nach	Ostteil	Westteil
Ostteil	13,8% (4)	3,4% (1)
Westteil	3,4% (1)	75,9% (22)
übrige DDR	-	-
übrige BRD	-	3,4% (1)

23 In Klammern: absolute Zahlen.

24 Vgl. hierzu auch Kruse (1996).

25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken der östlichen Stadtbezirke Berlins erhalten derzeit im Durchschnitt noch um etwa 10 bis 20% geringere Gehälter als auf vergleichbaren Stellen im Westteil.

26 Bei diesem Betrag ist zu berücksichtigen, daß etwa 28% der Befragten teilzeitbeschäftigt sind.

Ost-West- oder West-Ost-Migration ist demnach auf der Leitungsebene unüblich. Der entsprechende Befund: jeweils nur ein einziger Fall.

	Mitarbeiter/in von/nach	Westteil
Ostteil	22,3% (46)	7,8% (16)
Westteil	-	62,1% (128)
übrige DDR	1,0% (2)	1,9% (4)
übrige BRD	-	4,9% (10)

Immerhin rund 9,7% aller befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselten von Ost nach West, keine(r) umgekehrt.

4.2.7 Weiterbildung

Die Daten erbrachten zur Frage der beruflichen *Weiterbildung*²⁷ - Frage 2 (V 7): *Wie oft nehmen die Mitarbeiter an dienstlich veranlaßten Weiterbildungsveranstaltungen oder Schulungen teil?* - folgende Ergebnisse:

Tabelle 20: Berufliche Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wie oft?→	einmal im Jahr	zweimal im Jahr	häufiger	seltener	nie
Mitarbeiter/in	21,4% 45	11,0% 23	5,7% 12	41,9% 88	19,8% 42

Die Anzahl der in Anspruch genommenen Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Jahr: im Durchschnitt weniger als eine (0,84). Die entsprechende Einschätzung der Leitungspersonen korrespondiert mit den Aussagen aus der Mitarbeiterschaft, sie liegt bei 0,94. Damit ist die Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen in den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins als eher gering zu bezeichnen. Knapp 40% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (37,7%) nehmen mindestens einmal an einer Fortbildungsveranstaltung teil; der überwiegende Anteil der Mitarbeiterschaft ist seltener als einmal jährlich Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme, und rund 20% bekunden, nie an entsprechenden Veranstaltungen teilgenommen zu haben.

Über die Gründe kann an dieser Stelle nur spekuliert werden: sie könnten in den eher traditionellen, geringe Lernerfordernisse bedingenden Arbeitsformen

27 Bei dieser Frage erwies sich eine Unterteilung nach Betriebsklima, wie sie bei den meisten Fragen vorgenommen wurde (siehe Kapitel 3.6, 3.7 und 5), als nicht sinnvoll.

liegen, in mangelnder Motivation, unzureichender Flexibilität oder in einem eher selektiven Ermunterungsverhalten der Leitungspersonen. Erst die Auswertung der Gesamtdaten und deren Interpretation liefert Hinweise, die den Sachverhalt näher zu erklären gestatten.

Lediglich zwei Kommentare in den Interviews mit den Leitungspersonen beziehen sich auf Frage 2. Damit gehört diese Frage offenbar nicht zu jenen, die den Befragten "unter den Nägeln brennen". Bezeichnenderweise dokumentiert der Kommentar des Leiters einer hochtechnisierten Bibliothek prägnant den Zusammenhang zwischen Technikeinsatz und Weiterbildungsbedarf. Der andere Kommentar legt einen Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme von Weiterbildung und dem formalen Status des betreffenden Mitarbeiters nahe:

Die Diplomkräfte gehen so zweimal im Jahr, auf der Assistentenebene ist es mindestens einmal im Jahr, kann aber auch zweimal sein... Bei den Angestellten ist es sicher seltener.

Die bereits erwähnte Erhebung M. Kruses (Bertelsmann-Stiftung)²⁸ führt zur Inanspruchnahme von Fortbildungsveranstaltungen folgende Ergebnisse an: "Anzahl der besuchten Fortbildungen bzw. Tagungen (in den letzten 3 Jahren)": keine: 20%, eine: 17,7%, zwei: 12,5%, drei bis sechs: 26,2%, sechs bis zehn: 12,1%, zehn und mehr: 11,5%²⁹. "Fortbildungswünsche der Mitarbeiter/-innen" (zusammengefaßte Kategorien aus offener Frage): EDV: 53,8%, allgemeines Bibliothekswesen: 47,1%, Pädagogik/Psychologie: 32,7%, neue Medien: 16,3%, allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Organisation: 8,7%, sonstiges: 6,7%.³⁰

In anderen Worten: Die aus der Bertelsmann-Studie in öffentlichen Bibliotheken erhobenen Daten zeichnen ein etwas anderes Bild als die Werte der vorliegenden Untersuchung. Will man die Ergebnisse vergleichen, ist zu berücksichtigen, daß in der Bertelsmann-Erhebung a) ein Dreijahreszeitraum zugrunde gelegt wird und b) Leitungspersonal, das deutlich häufiger Schulungen besucht als Mitarbeiter anderer Tätigkeitsbereiche, mit einbezogen wurde.

Ein Fünftel der Befragten nimmt - ähnlich wie im Sample der wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins - nicht an Weiterbildungsveranstaltungen teil, knapp 30% besuchen, auf ein Jahr bezogen, seltener als einmal eine Fortbildung (gegenüber 41% in der vorliegenden Erhebung). Aber: Mindestens 30% der Befragten nehmen häufiger als einmal jährlich an solchen Veranstaltungen teil - ein gravierender Unterschied zum Prozentsatz in der vorliegenden Untersuchung.

28 Kruse (1996).

29 Ebenda, S. 53.

30 Ebenda, S. 54.

Ein ähnliches Bild zeichnet die Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare³¹. Der Anteil der Befragten, die noch nie an einer Fortbildung teilnahmen, ist allerdings mit 6,2% deutlich geringer als in den wissenschaftlichen Bibliotheken der vorliegenden Erhebung (19,2%). 75% der Befragten absolvierten in den letzten drei Jahren eine Fortbildung, bei 55% fand diese im letzten Jahr statt.³²

Im großen und ganzen ergibt sich aus dem Vergleich, daß die Befragten aus den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins Fortbildungsangebote deutlich weniger nutzen, als dies die vorliegenden Zahlen für öffentliche Bibliotheken belegen.

Die Auswertung der Daten der vorliegenden Erhebung ergab für die *spezifische Weiterbildung der Leiterinnen und Leiter* folgende Prozentzahlen:

Tabelle 21: Weiterbildung des Leitungspersonals für Leitungsaufgaben

Weiterbildung→	ja	nein
Leiter/in	58,6%	41,4%

Von den Leitungspersonen, die sich für Leitungstätigkeiten weiterqualifizierten, werden überwiegend Kurse folgenden Umfangs angegeben:

- Ein- oder Zwei-Tageskurse (acht Personen);
- im Einzelfall werden auch mehrwöchige Veranstaltungen, z.B. an der Verwaltungsakademie oder der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung angegeben;
- wenige Leitungspersonen verwiesen auf Fernstudien oder private Initiativen.

Eine kontinuierliche Inanspruchnahme entsprechender Weiterbildungen war aus den Antworten nicht ersichtlich. Im großen und ganzen handelt es sich um Einmalaktivitäten, meist am Beginn der angetretenen Leitungsposition.

Der Komplex "Weiterbildung" der Leitungspersonen wird auch in Frage 4 (V 10-16) des Fragebogens thematisiert: *Wie hält sich der Chef auf dem neuesten Stand der Entwicklungen im Bibliothekswesen? (Mehrfachnennung möglich)*³³

31 Vgl. hierzu: Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

32 "Frage 32: Wie lange ist es her, daß Sie an einer Fortbildungsmaßnahme teilgenommen haben, die sich auf Ihren Beruf bzw. Arbeitsplatz bezogen hat? Weniger als 1 Jahr: 54,7%, 1 Jahr bis unter 3 Jahre: 24,2%, 3 Jahre bis unter 10 Jahre: 11,1%, 10 Jahre und länger: 2,6%, noch nie: 6,2%, k.A.:1,3%." Ebenda, S. 155.

33 Zwei Aspekte müssen hier herausgenommen und in (Unter-)Kapitel 5.4 geschildert werden; dies sind die Einschätzung des informellen Verhaltens und des Zufalls. Hierbei ergeben sich Unterschiede je nach Betriebsklima-Typ der Bibliothek.

Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen die Leitungspersonen in diesem Punkt recht positiv ein. Die Antworten geben Auskunft über das Interesse der Leitungsperson an ihrer Tätigkeit. Sie gestatten auch einen Einblick in das Bild, das sich die Mitarbeiterschaft über das Fachinformationsverhalten der Leitungsperson machen.

Tabelle 22: Wie hält sich der Chef auf dem neuesten Stand der Entwicklungen im Bibliothekswesen? (Mehrfachnennung möglich)

Betriebs- klima schlecht	über Fach- publikatio- nen	durch Ta- gungen, Kongresse	durch Exkur- sionen, Be- sichtigungen	durch Zu- fall (siehe Kapitel 5.4)	über infor- melle Gespr. (s. Kap. 5.4)	gar nicht	weiß nicht
Leiter/in	89,79% 26	79,3% 23	51,7% 15	37,9% 11	82,8% 24	-	-
Mit- arbeiter/in	69,3% 147	56,6% 120	31,6% 67	7,1% 15	50,9% 108	1,4% 3	14,2% 30

Deutlich wird: Die überwiegende Zahl der Leitungspersonen bildet sich beständig fachlich weiter - und die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen dies auch so. Alle Leitungspersonen messen Fachlektüre, Tagungen und informellen Gesprächen einen hohen Stellenwert für die Informationsgewinnung bei. Mehr als vier Fünftel der Mitarbeiter gehen davon aus, daß sich ihre Leitungsperson fachlich auf dem neuesten Stand zu halten trachtet und die entsprechenden Wege beschreitet. Dies deutet auch darauf hin, daß die Mitarbeiterschaft mehrheitlich die fachliche Kompetenz ihrer Leitung nicht in Frage stellt.³⁴

4.3 Bibliotheksspezifische Basisdaten

4.3.1 Erwerbungsbudget

Die befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins verfügen über ein durchschnittliches Erwerbungsbudget von je DM 457.379 pro Jahr; insgesamt ergibt sich ein Gesamtetat von über DM 13.264.000, der (im wesentlichen) für die Beschaffung von Büchern und Fachzeitschriften eingesetzt werden kann.

Nach den einzelnen Erwerbungsbudgets lassen sich die untersuchten Bibliotheken wie folgt gruppieren:

34 Zum Vergleich herangezogene Daten anderer Erhebungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Vgl. z.B. Pröhl (1995), S. 124, Schröder/Feldmann (1997), S. 25.

Tabelle 23: Verteilung der untersuchten Bibliotheken nach Erwerbungsbudgets

bis DM 250.000	31,0% (9 Bibliotheken)
über DM 250.000 bis DM 500.000	41,3% (12 Bibliotheken)
über DM 500.000	27,7% (8 Bibliotheken)

4.3.2 Buchbestand

Die in die Untersuchung einbezogenen Bibliotheken verfügen über einen durchschnittlichen Buchbestand von je etwa 220.000 Bänden, insgesamt über etwa 4,5 Millionen Exemplare (dies entspricht rund 10 Prozent der Berliner Bibliotheksbestände). Die folgende Tabelle 24 gruppiert die Bibliotheken nach Größenklassen gemäß Buchbeständen.

Tabelle 24: Verteilung der untersuchten Bibliotheken nach Buchbeständen

bis 100.000 Bände	24,1% (7 Bibliotheken)
über 100.000 u. bis zu 300.000 Bände	58,6% (17 Bibliotheken)
über 300.000 Bände	17,2% (5 Bibliotheken)

4.3.3 Stellenausstattung und Mitarbeiterzahl

Die in der Untersuchung befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins verfügen über eine in der folgenden Tabelle 25 dargestellte durchschnittliche Stellenausstattung und Mitarbeiterzahl.

Tabelle 25: Durchschnittliche Stellenausstattung und Mitarbeiterzahl der untersuchten Bibliotheken

Planstellen	11,8
Anzahl Mitarbeiter	13,7
Mitarbeiter pro Planstelle	1,1
Anzahl Studenten (alle Bibliotheken) Gesamtdurchschnitt	
Anzahl Studenten (Bibliotheken mit Studenten)	7,1

4.3.4 Bibliotheksstandort Ost oder West

Die untersuchten Bibliotheken verteilen sich auf die Standorte Ost- oder Westteil Berlins wie folgt (siehe Tabelle 26):

Tabelle 26: Bibliotheksstandort Ost- oder Westteil Berlins

Ostteil Berlins:	5 Bibliotheken	17,2%
Westteil Berlins:	24 Bibliotheken	82,8%

Anzumerken ist: Insgesamt befinden sich sieben der untersuchten Bibliotheken in den östlichen Verwaltungsbezirken Berlins. Zwei von ihnen sind jedoch im Zuge von Umsetzungen vom Westteil in den Ostteil Berlins verlegt worden.³⁵ Sie gelten im Rahmen dieser Erhebung, in der es um soziale Interaktionen geht, als West-berliner Bibliotheken.

4.3.5 Technisierungsgrad und Dienstleistungsspektrum

Durchschnittlich verfügt eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter in den Bibliotheken der vorliegenden Erhebung über 0,72 Personalcomputer oder Datenendgeräte.³⁶ Allerdings zeigt die Verteilung (siehe Tabelle 27), daß in nur sieben Bibliotheken, d.h. einem guten Viertel des Untersuchungskollektivs, eine 1:1-Ausstattung festzustellen ist.

Tabelle 27: Verteilung der untersuchten Bibliotheken nach Ausstattung mit Datenendgeräten und PCs

mehr als zwei Mitarbeiter teilen sich einen PC	in 13 Bibliotheken = 44,8%
maximal zwei Mitarbeiter teilen sich einen PC	in 9 Bibliotheken = 31,0%
über mindestens einen PC pro Mitarbeiter verfügen	7 Bibliotheken = 24,1%

In Bibliotheken ohne Internet-Aktivitäten ist der Technisierungs- und EDV-Ausstattungsgrad erheblich geringer als in solchen mit derartigen Angeboten. Im Durchschnitt werden sieben PCs oder Datenendgeräte pro Bibliothek genannt, d.h. eine Pro-Kopf-Ausstattung von gerade einmal 0,5 Geräten pro Mitarbeiterin oder

35 Die Verlegung erfolgte weitgehend mit dem gesamten, schon im ehemaligen West-Berlin eingestellten Personal.

36 Diese Aussage relativiert sich, berücksichtigt man, daß im Erhebungsbogen nicht zwischen PC und Datenendgerät unterschieden wurde. Etwas wirklichkeitsgetreuer ließe sich der Sachverhalt der PC-Ausstattung beschreiben, wenn zwischen Bibliotheken mit und solchen ohne Internet-Aktivitäten unterschieden wird. Wo Internet-Aktivitäten als Bestandteil des Dienstleistungsspektrums genannt werden (es handelt sich um insgesamt sieben von 29 Bibliotheken, eine Zahl, die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Erhebung im Frühsommer 1996 ermittelt wurde und die mittlerweile höher sein dürfte), werden im Schnitt 19 PCs und Datenendgeräte pro Bibliothek angegeben, d.h. eine Pro-Kopf-Ausstattung von 1,3 Geräten.

Mitarbeiter. Der Befund ist eindeutig: Internet-Aktivitäten und Technisierungsgrad von Bibliotheken stehen in einem Zusammenhang miteinander. Hieraus folgt, daß elektronische Dienstleistungen, wie sie auch schon 1996 in vielen Bibliothekseinrichtungen bundesweit und vor allem auch in West- und Nordeuropa üblich waren (dezentral vernetzter Katalogzugang, CD-ROM-Netz, Hostrecherchen, Internet-Recherchen, Online-Ordering usw.)³⁷, in den hier befragten Einrichtungen sehr selten - nur bei knapp einem Viertel der Einrichtungen - angeboten wurden. Dieser kleine Teil technologisch gut ausgestatteter wissenschaftlicher Bibliotheken bietet nicht nur die erwähnten Internet-Zugriffsmöglichkeiten, sondern auch - in drei Fällen - professionelle Hostrecherchen und - in einem Fall - zusätzlich die Wahrnehmung einer Hostfunktion.

Grundsätzlich ist festzustellen: 14 von 29 Bibliotheken bieten über die klassischen Bibliotheksdienstleistungen (Erwerb, Katalogisierung, Bereitstellung und Ausleihe von Fachliteratur) hinaus keine weiteren, insbesondere elektronischen Dienstleistungen an. 15 Einrichtungen offerieren ein über den erwähnten "Standard" hinausreichendes Serviceangebot, darunter

- Direktleihverkehr per Post,
- Aufbau fachbezogener Dokumentationen,
- Erstellung von Sonderdrucken,
- Bereitstellung einer Mediothek,
- Aufbau und Pflege eines Microfilm-Archivs,
- Scanning von Dissertationen,
- aktive Fernleihe und Inter Library Loan,
- differenzierte Schlagwortsysteme,
- Zeitschriftenprofildienst,
- Katalog der Rezensionen.

Sechs dieser 15 Bibliotheken bieten mehr als eine über den Grundlagenservice hinausreichende Dienstleistung an. Nur in einem Fall wurden drei über den "Standard" hinausreichende Dienstleistungsangebote als besonderer Service genannt. Mit anderen Worten: Spezielle, mit personellem und materiellem Aufwand verbundene über den "Standard" hinausreichende Bibliotheks- und Informationsdienstleistungen werden generell nur von etwa 50% der hier befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins erarbeitet und angeboten. Das Angebot *elektronischer* Dienstleistungen in diesen Bibliotheken ist zum Untersuchungszeitpunkt gering; weniger als ein Viertel von diesen unterbreitet entsprechende Serviceangebote.

37 Vgl. hierzu: Creaser/Spiller (1997).

Zum Vergleich: Eine von C. Creaser und D. Spiller durchgeführte Untersuchung des Leistungsspektrums britischer Spezialbibliotheken erbringt für 1996: 58% aller Bibliotheken verfügen über elektronische Bibliothekssysteme. Nahezu zwei Drittel aller Einrichtungen nehmen "document delivery"- Dienstleistungen in Anspruch, insbesondere jene der British Library. 25% aller Spezialbibliotheken verfügen über ein CD-ROM-Netz. Lediglich 2% führen keine regulären Hostrecherchen durch. 46% aller befragten Bibliotheken sind regelmäßige InternetUser.³⁸

4.4 Tätigkeitsspezifische Basisdaten

4.4.1 Statistische Verteilung der Haupttätigkeiten

Im Durchschnitt gehen die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2,13 verschiedenen *Haupttätigkeiten* nach. Die entsprechende Frage 79 des Erhebungsbogens zielte aber nicht in erster Linie auf die Ermittlung statistischer Durchschnittswerte zur Kennzeichnung der Arbeitsvielfalt. Vielmehr sollten strukturtypische Ähnlichkeiten der Arbeitsgegebenheiten und ihre Verteilung innerhalb des Untersuchungskollektivs herausgearbeitet werden.³⁹ Durch die Auswertung der Antworten auf den Grad der Ausschließlichkeit und den Stellenwert der jeweiligen Tätigkeit im Arbeitsalltag hin werden das Tätigkeitsspektrum und die Arbeitsplatzzuschnitte dokumentierbar - und damit auch der Anteil der einzelnen Tätigkeiten an der bibliothekarischen Leistungserbringung insgesamt.

Vierzehn typische Tätigkeiten wurden in Frage 79 (s.u.) des Erhebungsbogens zur Auswahl angeboten. Von der Unterscheidung der Tätigkeitsfelder nach Literaturarten oder speziellen Sammlungen (z.B. Bücher, Zeitschriften, Graue Literatur) wurde abgesehen, da es der Untersuchung vor allem um die Einordnung in ein Raster bibliothekarischer Haupttätigkeiten ging, das sich von der Erwerbung über die formale und inhaltliche Erschließung sowie die technische Buchbearbeitung bis zum Nutzerkontakt oder zu Management- und Leitungsaufgaben erstreckt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten nicht nur ihre Funktion, sondern auch den *Ausschließlichkeitsgrad* ihrer jeweiligen Tätigkeit(en) charakterisieren. Die Reihenfolge der Antwortmöglichkeiten war bewußt unsystematisch gewählt worden. Skalierungen sollten die eher auf Vielfalt hindeutenden Relationen und

38 Ebenda, S. 2f.; S. 35ff.

39 Diese Frage wurde nur an die Mitarbeiterschaft gerichtet. Es kam besonders darauf an, ein *effektives* Bild der Funktionsausübung der Befragten zu ermitteln, unabhängig von aufbau- und ablauforganisatorischen Vorgaben sowie der Einschätzung der Leitungspersonen.

Variationen erfassen helfen. Den Befragten wurde damit die Chance eröffnet, über die formale Zuordnung zu einer Haupttätigkeit hinaus ihren Berufsalltag so treffend zu dokumentieren, wie es ein solches Erhebungsinstrument zuläßt.

Frage 79: Welche Funktion üben Sie aus?

	ausschließlich	überwiegend	gelegentlich	nie
Katalogisierung				
Erwerb				
Ausleihe				
Auskunft				
Vertretung d. Bibl.-Leitung				
Online-Recherchen				
Kopierarbeiten				
Hilfsarbeiten				
Sekretariatsarbeiten				
Programmierung				
Datenerfassung				
Inhaltl. Erschließung				
Magazinarbeiten				
Bibliogr. Arbeiten				

Zunächst wurden die Haupttätigkeiten ausgewertet, die von den Befragten durch entsprechende Kreuze in der ersten und zweiten Spalte der Frage 79 ausgewiesen werden sollten.

Es stellte sich heraus, daß das Vorverständnis zu den Kennzeichnungen "ausschließlich", "überwiegend" oder "gelegentlich" recht uneinheitlich war. So gab es einzelne Antwortbögen, in denen mehrere ausschließliche Tätigkeiten genannt waren; diese wurden faktisch als überwiegend ausgeübte Tätigkeiten bewertet. Umgekehrt gab es solche Bögen, in denen keine Tätigkeit als ausschließliche angekreuzt, aber nur eine einzige als überwiegend gekennzeichnet worden war. Hatten die Befragten in der ersten oder zweiten Spalte die eigene Tätigkeit mit nur einem einzigen Kreuz schwerpunktmäßig fixiert, wurde dies als eigentliche und einzige Haupttätigkeit (neben eventuellen anderen "gelegentlichen" Tätigkeiten) bewertet. Wurden in der ersten Spalte zwei Tätigkeiten oder in der ersten *und* zweiten Spalte mindestens zwei Funktionen angekreuzt, galt dies als Dokumentierung wenigstens zweier Haupttätigkeiten.

Etwa 6% der Antwortenden führten keine Haupt-, sondern eine Vielzahl gelegentlicher Tätigkeiten zur Kennzeichnung ihrer Aufgaben an. Auch hier wurde davon ausgegangen, daß es sich bei diesem Spektrum gelegentlicher Tätigkeiten

um die "eigentlich" zentralen Aufgaben dieser Mitarbeiter handelte; sie wurden ebenfalls als "überwiegend" zu begreifende Tätigkeiten eingeordnet.

Als "gelegentlich" im engeren Sinne wurden schließlich nur jene Antworten bewertet, die additiv zu einer Festlegung auf mindestens eine explizit "ausschließlich" oder "überwiegend" gekennzeichnete Tätigkeit folgten. Letztgenannte Antworten werden zunächst nicht berücksichtigt, sondern nur jene, die, wie dargestellt, als Haupttätigkeiten zu verstehen sind. In Tabelle 28 (s.u.) werden die Anzahl der Haupttätigkeiten pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter und deren Verteilung auf die Gesamtheit der Befragten dargestellt.

Ein Drittel (genauer 33,5%) der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übt nach eigenem Bekunden nur *eine* einzige Haupttätigkeit aus. 22,6% der Befragten sagen aus, "überwiegend" oder "ausschließlich" mit zwei Haupttätigkeiten befaßt zu sein. Weitere 19,8% geben drei verschiedene Haupttätigkeiten an. In letztgenannten Fällen ist nicht mehr von einem einseitigen Arbeitsplatzzuschnitt auszugehen. Die sich auf mehr als drei Haupttätigkeiten beziehenden Daten ergeben im einzelnen sehr viel kleinere Prozentsätze; diese addieren sich in der Gruppe jener, die vier bis zehn Haupttätigkeiten ausüben, auf insgesamt 21,6%. Ein derartiges Tätigkeitsspektrum in *einem* Zuständigkeitsbereich ist als ausgeprägte Mischarbeit zu verstehen.

Tabelle 28: Haupttätigkeiten und ihre Verteilung bei den Befragten⁴⁰

Anzahl der Hauptfunktionen	Anzahl der Nennungen	Prozent	Summen in Prozent
0	5	2,4	2,4
1	71	33,5	
2	48	22,6	
1 und 2	119		56,1
3	42	19,8	
4	17	8	
5	12	5,7	
6	3	1,4	
7	2	0,9	
8 - 10	12	5,7	
3 - 10	88		41,5
Total	212	100	100

40 Die erste Reihe dieser Tabelle bezieht sich auf die fünf Antwortenden, die keine Haupttätigkeiten nennen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen: 56,1% aller befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen nicht mehr als zwei Haupttätigkeiten nach. Das Gesamtbild der bibliothekarischen Arbeit ist bei diesen Antwortenden demnach geprägt von recht einseitigen und homogenen Zuschnitten, was die Ausübung der Haupttätigkeiten betrifft. Hingegen üben 41,4% der Befragten regelmäßig drei und mehr Haupttätigkeiten aus; diese Antwortenden charakterisieren eine Arbeitsvielfalt, wie sie typischerweise Mischarbeitsplätzen zugrunde liegt.

Weitere Auswertungen zeigen: Arbeitsvielfalt bzw. Homogenität können nicht jeweils einer Gruppe bibliothekarischer Funktionsträger und entsprechenden berufsqualifikatorischen Voraussetzungen zugeordnet werden. Die Zugehörigkeit zum einfachen, mittleren, gehobenen oder höheren Dienst ist nicht zwangsläufig eine Gewähr für ein spezifisches Maß an Arbeitsvielfalt und Abwechslung. Weitere Daten werden illustrieren, daß innerhalb der Dienstgruppen durchaus bemerkenswerte Unterschiede im Arbeitszuschnitt zu verzeichnen sind.

Zunächst sei hier in einer Tabelle dargestellt, welche Aufgaben jene Befragten nennen, die ihre bibliothekarische Arbeitspraxis mit nur *einer Haupttätigkeit* kennzeichnen. Folgende Verteilung ist festzustellen:

Tabelle 29: Verteilung bei Nennung nur einer Haupttätigkeit

Katalogisierung	29,6%
Erwerbung	23,9%
Inhaltl. Erschließung	7,0%
Magazinierung	7,0%
Sekretariatsarbeiten	5,6%
Ausleihe	4,2%
Auskunft	4,2%
Bibliographische Arbeiten	4,2%
Kopierarbeiten	4,2%
Programmierung	2,8%
Datenerfassung	2,8%
Vertretung der Leitung	1,4%
Online-Recherchen	1,4%

Die Antwortskala zeichnet ein Bild, wie es typischerweise Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation in einer Bibliothek des vorelektronischen Zeitalters gekennzeichnet haben könnte⁴¹:

- Fragmentierung der Werkstückbearbeitung, Segmentierung der Arbeit in Erwerbung, Katalogisierung, Erschließung, Magazinierung und Benutzung.
- Hochgradige Personalbindung an den internen Bereich: mehr als vier Fünftel der Mitarbeiterschaft arbeiten "hinter den Kulissen" im "inneren Dienst".
- Kaum zehn Prozent des Personals sind mit direkten, kundenorientierten Tätigkeiten (Auskunft, Ausleihe) befaßt.⁴²
- Der Einsatz moderner Technik ist verschwindend gering.

In der Erhebung dokumentiert ein Drittel der Befragten, insgesamt 71 Personen (davon 34 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gehobenen Dienst und 32 im mittleren Dienst), durch seine Antworten, daß es seine Berufsausübung mit nur einer einzigen Haupttätigkeit verbindet. 27 Personen, d.h. gut ein Drittel ebendieser Personengruppe (= 13% der insgesamt Befragten), sind darüber hinaus auch mit keinerlei punktuellen oder gelegentlichen Tätigkeiten beschäftigt.

Die Verteilung ist nicht identisch mit einer *einzelnen* Bibliothek des Untersuchungsfeldes; sie ist vielmehr das Ergebnis kumulierter Berechnungen und zeigt, daß sich in 76% (in 22 von 29) der in die Auswertung einbezogenen Bibliotheken Arbeitsplätze des geschilderten eindimensionalen Zuschnitts finden. Damit zeichnet die Untersuchung das Bild einer Arbeitspraxis in den untersuchten Bibliotheken, das der Realität in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins insgesamt weitgehend entsprechen dürfte.

Dieses Bild wird nuanciert, betrachtet man jene Antworten, die *zwei Haupttätigkeiten* als für ihr Arbeitsfeld kennzeichnend angeben. Auch hier steht an erster Stelle die Ausübung der Katalogisierung in Kombination mit verschiedenen anderen Aufgaben wie Datenerfassung, Erwerbung und Auskunft. Die zweithäu-

41 Vgl. hierzu: Schwarz (1984). Die Autorin verweist auf Änderungen des Stellenwerts einzelner bibliothekarischer Tätigkeitsfelder im Zuge des EDV-Einsatzes, vor allem im gehobenen Dienst. Sie zitiert aus einer Erhebung von 1979 (ebenda, S. 76), daß "die Verteilung der Beschäftigten des gehobenen Dienstes (Beamte und Angestellte) an wissenschaftlichen Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland auf die bibliothekarischen Arbeitsbereiche wie folgt (aussieht): Erwerbung 19,8%, Katalogisierung 33,3%, Benützung 19,0%, Verwaltung 3,9%, Sonstiges 24,0%."

42 Der Stellenwert kundenbezogener Tätigkeiten ist im Bibliothekswesen traditionell mit geringerem Prestige versehen als beispielsweise die Katalogisierung. Vgl. hierzu: Jones (1997), S. 155.

figsten Nennungen bündeln sich im Bereich Ausleihe und Auskunft, gefolgt von der Erwerbung und anderen Tätigkeiten (siehe Tabelle 30).

Tabelle 30: Verteilung bei Nennung zweier Haupttätigkeiten

Katalogisierung + eine zweite Fkt.	N= 17	35,5%
Erwerb + eine zweite Fkt. (ohne Katalog.)	N=8	16,7%
Ausleihe oder Auskunft (ohne Katalogisierung oder Erwerbung)	N=15	31,3%
Leitungsververtretung + inhaltliche Erschließung	N=2	4,2%
Sonstiges (Kombinationen v. bibliogr. Arbeiten, Datenerfassung, Erschließung, Erwerbung, Online-Recherchen)	N=6	12,5%

Auch die Ausübung überwiegend zweier Tätigkeiten im bibliothekarischen Arbeitsalltag bestärkt den geschilderten Befund. Zwar ist ein Ansatz zur Mischarbeit festzustellen, so zu "Erwerbung und Katalogisierung", "Auskunft und bibliographische Arbeiten" oder "inhaltliche Erschließung und Online-Recherchen". An dem Gesamtbild strikter Segmentierung sind indes kaum Änderungen festzustellen. Die Tatsache, daß "Datenerfassung" und "Katalogisierung" recht häufig als Tätigkeitskombination genannt werden, läßt auf einen gewissen Grad an Technisierung und Durchführung der Katalogisierung am Bildschirm schließen. Dies weist auf einen graduell größeren Einsatz elektronisch gestützter Systeme hin. Daß unter den verschiedenen Optionen "Online-Recherchen" nur einmal genannt werden, schränkt diesen Eindruck wieder ein. Die gehäufte Kombination von "Ausleihe" und "Auskunft" läßt darauf schließen, daß hier eher Hilfskraft- oder Assistententätigkeiten kombiniert sind; die Ausübung höher qualifizierter bibliothekarischer Tätigkeit ist aus diesen Angaben nicht abzuleiten.

Zusammenfassend kann bei der Auswertung der Angaben zu zwei Haupttätigkeiten als bemerkenswert angesehen werden:

- Die klassischen Funktionsfelder "Erwerbung", "Katalogisierung" und "Benutzung" sind deutlich voneinander getrennt.
- Eine Verquickung bibliothekarischer Tätigkeiten des "inneren Dienstes" und kundenbezogener Aufgaben findet nur in sehr geringem Umfang statt (siehe dazu auch die Ausführungen weiter unten)

- Der Nutzungsgrad elektronisch gestützter Systeme als alltägliches Arbeitsmittel nimmt auf 31,3% zu, beschränkt sich jedoch im wesentlichen auf die Katalogisierung.
- Die Durchführung von Online-Recherchen wird nur ein einziges Mal angegeben und spielt eine ähnlich geringe Rolle wie im zuvor beschriebenen Zusammenhang.
- Der Anteil des Personals, der direkt publikumsbezogene Tätigkeiten ausübt, sei dies in Ausleihe oder Auskunft, steigt auf rund 30%.

Anders stellt sich das Bild bei der Analyse der Antworten dar, die *drei Haupttätigkeiten* angeben: 19,8% aller Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, insgesamt 42 Personen, kennzeichnen ihr Tätigkeitsspektrum entsprechend. In der Übersicht ergibt sich ein diffuses Bild nahezu beliebiger Tätigkeitskombinationen, das über alle Hierarchieebenen und Grenzen zwischen "innerem Dienst" und "Außendienst" (kundenorientierten Tätigkeiten) streut.

Von den 42 Personen, die Dreierkombinationen angaben, verfügen 29 (knapp 70%) über eine jeweils einzigartige Kombination. Darunter sind Aufgabenspektren wie Katalogisierung, Auskunft und Leitungsfunktionen, die Mischung von Erwerbung, Datenerfassung und bibliographischen Arbeiten, die Durchführung von Vertretungen, Online-Recherchen und Erschließung oder die Kombination von Datenerfassung, Erschließung und bibliographischen Arbeiten. Lediglich in sechs Fällen wird eine Dreierkombination mehr als einmal angegeben, beispielsweise Katalogisierung, Datenerfassung und inhaltliche Erschließung (zweimal), Erwerbung, Ausleihe und Auskunft (zweimal) oder Auskunft, inhaltliche Erschließung und bibliographische Arbeiten (zweimal).

Die Auswertung zu den Antworten mit Dreifachkombinationen in den Haupttätigkeiten läßt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Bei der Auswertung der Einfach- und Zweifachkombinationen deutlich voneinander getrennte Tätigkeitsfelder mischen sich nun in fast beliebigen Kombinationen. Beinahe 48 Prozent der genannten Mischungen sprengen das bisherige, eher traditionelle Raster bibliothekarischer Arbeitsplatzzuschnitte.
- Der Anteil der kundenorientierten Tätigkeiten steigt auf nahezu 48%. Input- und Outputfunktionen sind stärker verquickt als in den bisher geschilderten Kombinationen; Aufgaben des "inneren Dienstes" und kundenbezogene Tätigkeiten sind offenbar durchlässiger organisiert.
- Der Anteil EDV-gestützter Tätigkeiten (Online-Recherchen und Datenerfassung) nimmt auf 43% zu; damit wird sein Marginalstatus im Arbeitsgeschehen überwunden. Anzumerken bleibt hier allerdings: Der Zugang zu elektronischen

Medien und deren Integration in die Aufgabenwahrnehmung scheint bei den "höheren" Positionen in wissenschaftlichen Bibliotheken konzentriert zu sein. Die Durchführung von Online-Recherchen beispielsweise ist auffällig an jene Funktionsinhaber gekoppelt, die offensichtlich eine hierarchisch höherstehende Stellung einnehmen und als weitere Tätigkeiten entweder "Vertretung der Bibliotheksleitung" oder "Inhaltliche Erschließung" angaben.

Das Tätigkeitbild dieser dritten Gruppe, zu der ein Fünftel aller Befragten zählt, unterscheidet sich, insgesamt gesehen, in den folgenden drei - nicht unwesentlichen - Aspekten von den zuvor beschriebenen Gruppen:

- Die grundsätzliche Segmentierung der Werkstückbearbeitung, besonders die strikte Trennung von Erwerbung und Katalogisierung, ist aufgehoben.
- Zwischen den Bereichen administrativer und Servicetätigkeiten besteht eine starke Durchlässigkeit: Insgesamt 71,4% dieses Kollektivs üben sowohl Innen- wie Außendienst-Funktionen im Rahmen ihrer Haupttätigkeiten aus; 48% nennen Auskunftstätigkeit als Teil ihres Aufgabenspektrums.
- Der Anteil der Bildschirmtätigkeiten erhöht sich spürbar. EDV-gestützte Arbeitsverfahren kennzeichnen mehr als 43% der Arbeitsplätze mit Dreifachkombinationen der Haupttätigkeiten.

Die Gruppe der Befragten, die *vier und mehr Haupttätigkeiten* angeben, beläuft sich auf rund 22% der (Teil)-Stichprobe. Der Anteil des Einsatzes elektronisch gestützter Medien bleibt im Vergleich zur vorherigen Personengruppe stabil, er beträgt 43,5%. Insgesamt gilt für die letzten beiden Gruppen: Je vielfältiger der Zuschnitt des Arbeitsfeldes, desto höher der Anteil EDV-gestützter Tätigkeiten und damit die Teilhabe- und Lernmöglichkeiten an modernen elektronischen IuK-Systemen.

Die wichtigsten Daten der Auswertung zu den Haupttätigkeiten sind in der folgenden Tabelle 31 noch einmal zusammengefaßt; dies unter mehreren Aspekten:

- In welchem Ausmaß gehen ein, zwei, drei oder mehr Haupttätigkeiten mit elektronisch gestützten Arbeitsweisen einher?
- Wie sehr mischen sie sich mit Online-Recherchen?
- Gibt es innerhalb dieser Tätigkeiten spezifische Bindungen an Dienstgruppen?
- Wie sehr mischen sich Innendienst- und kundenorientierte Tätigkeiten?

Tabelle 31: Haupttätigkeiten, unter Berücksichtigung besonderer Aspekte

Anzahl der Haupttätigkeiten → Art der Tätigkeit ¹	1	2	3	4 und mehr
Berührung mit EDV-gestützten Funktionen	7% (5)	31% (15)	43% (18)	39,2% (20)
Durchführung von Online-Recherchen ⁴³	1,4% (1)	2% (1)	19% (8)	17,6% (9)
davon: Anbindung an höherrangige Tätigkeiten wie inhaltl. Erschließung, stv. Bibliotheksleitung ⁴⁴	-	100% (1)	75% (6)	44,4% (4)
Mischung von Innen- u. Außentätigkeiten	-	18,8% (9)	71,4% (30)	89,1% (41)

Um herauszufinden, ob diese strukturellen Gegebenheiten sowie die Werkstückzergliederung und Arbeitssegmentierung besonders mit der Größe der Bibliotheken, ihrem Technisierungsgrad, dem in der vorliegenden Erhebung benutzten zentralen Unterscheidungskriterium "Betriebsklima", dem Einsatz studentischer Kräfte oder der Zugehörigkeit zu Dienstgruppen korrelieren, wurden entsprechende Berechnungen durchgeführt (siehe folgende Tabellen). Um Verzerrungen zu vermeiden, die aufgrund des quantitativen Übergewichts großer Bibliotheken entstehen könnten, wird mit einem Gewichtungsfaktor die rechnerische "Gleichwertigkeit" aller Bibliotheken, unabhängig von der Anzahl ihrer Mitarbeiterschaft, hergestellt.

Tabelle 32: Korrelation zwischen Bibliotheksgröße⁴⁵ und Arbeitsvielfalt (Prozentanteile gerundet)

Arbeitsvielfalt → Größe der Bibliothek ¹	1 Haupttätig. Homogener Arbeitspl.	2 Haupttätig. Homogener Arbeitspl.	3 Haupttätig. Mischarbeit	4 Haupttätig. Mischarbeit
max. 10 Mitarbeiter (klein)	12%	40%	17%	31%
max. 20 Mitarbeiter (mittel)	38%	9%	23%	30%
max. 30 Mitarbeiter (groß)	33%	21%	21%	25%

43 69,3% aller befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekunden, im Rahmen ihrer bibliothekarischen Aufgaben "nie" Online-Recherchen durchzuführen.

44 Bei etwa 60% derjenigen, die Online-Recherchen durchführen, geschieht dies im Rahmen einer Tätigkeit, die dem höheren Dienst zugeordnet ist, z.B. inhaltliche Erschließung, stellvertretende Bibliotheksleitung.

45 Zur Größenklassifizierung vgl. (Unter-)Kapitel 3.2.

Überraschend ist das Ausmaß der Gleichverteilung homogener und gemischter Tätigkeitsstrukturen unabhängig von der jeweiligen Personalausstattung der Bibliotheken. Einige Spitzenwerte fallen dennoch auf: mit 33% und 38% konzentriert sich der Anteil homogener Arbeitsplätze eher bei den mittleren und größeren Bibliothekseinrichtungen. Addiert man jedoch die Spaltenwerte für eine und zwei Haupttätigkeiten und stellt sie den Mischarbeitsplätzen mit drei oder mehr Haupttätigkeiten gegenüber, ergibt sich ein anderes Bild: Mit durchschnittlich 51% sind hochspezialisierte, einseitig zugeschnittene Arbeitsplätze und mit durchschnittlich 49% eher vielfältige Tätigkeitsfelder in allen Bibliotheks-Größenklassen vertreten.

Jeweils etwa zur Hälfte sind beide Tätigkeitszuschnitte (Homogenität oder Mischarbeit) über alle Bibliotheksgrößen gleichermaßen verteilt. Innerhalb der jeweiligen Bibliotheken gibt es einerseits hochgradig spezialisierte, einseitig strukturierte Arbeitsplätze, andererseits solche, die sich durch Vielfalt und Mischarbeit auszeichnen.⁴⁶

Das Gesamtbild erweist sich als diffus. Alle Variationen sind über sämtliche Größenklassen von Bibliotheken hinweg nachweisbar. Das Ausmaß homogener Arbeitstätigkeit ist nicht an die Größe einer Bibliothek gebunden. Hochgradige Homogenität ist in größeren wie in sehr kleinen Bibliotheken vorzufinden.

Tabelle 33: Zusammenhang zwischen Technisierungsgrad⁴⁷ und Arbeitsvielfalt (Prozentzahlen gerundet)

Arbeitsvielfalt- Technisierungs- grad ↓	1 Haupttätigk. homogen	2 Haupttätigk. homogen	3 Haupttätigk. Mischarbeit	4 Haupttätigk. Mischarbeit
niedrig	33%	27%	19%	23%
mittel	32%	16%	19%	33%
hoch	19%	27%	27%	27%

In der Gegenüberstellung der beiden eher homogenen Arbeitsplatzstrukturen zu den durch Mischarbeit gekennzeichneten bestätigt sich eine Tendenz, die bereits bei der allgemeinen Analyse der Tätigkeitszuschnitte erkennbar wurde.

Festzustellen ist ein schwacher Zusammenhang zwischen dem Technikeinsatz und der Vielfalt des Tätigkeitsspektrums. Arbeitsplätze, die durch hohe Spezialisierung und Vereinseitigung geprägt sind, überwiegen in Bibliotheken mit nied-

46 Mit der Ausnahme der oben bereits erwähnten sieben Bibliotheken, die sich ausschließlich durch Mischarbeitsplätze auszeichnen. Von diesen gehören die meisten zu den mittelgroßen Bibliothekseinrichtungen.

47 Zur Erläuterung des Technisierungsgrads vgl. (Unter-)Kapitel 4.3.5.

rigem Technisierungsgrad. 60% aller Angaben zur Arbeitsvielfalt in dieser Bezugsgruppe beschränken sich auf eine oder zwei Haupttätigkeiten. Dieser Anteil sinkt in den höher technisierten Bibliotheken auf 46%. Nur in dieser Gruppe wiederum überwiegen mit 54% jene Arbeitsplätze, die sich durch eine Vielfalt der Haupttätigkeiten auszeichnen. Ebenso ist in der Gesamtverteilung ein gradueller Vorsprung der höher technisierten Bibliotheken zu verzeichnen, auch wenn die Streuung der jeweiligen Anteile insgesamt ein eher gleichgewichtiges Bild vermittelt. Aus dieser Warte ist noch kein überzeugender Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitsvielfalt einerseits und dem Technisierungsgrad andererseits zu erkennen. Dieser Befund ist insofern kaum verwunderlich, als die bisherige Datenauswertung ergeben hatte, daß Technikeinsatz und technologische Innovation im großen und ganzen gerade *nicht* arbeits- und betriebsorganisatorische Veränderungen zur Folge hatten. Ein Zusammenhang zwischen Technikeinsatz und Arbeitsvielfalt begründet sich möglicherweise darin, daß Mitarbeiter-teams, deren Arbeitsalltag eher durch Vielfalt, flexible Arbeitsabläufe und intensive Kommunikation gekennzeichnet ist, auch ein höheres Maß an Innovations- und Experimentierfreude entwickeln. Ein kausaler Zusammenhang zwischen diesen Faktoren läßt sich auf der Grundlage dieser Erhebung jedoch nicht herstellen; hierfür wären *qualitative* empirische Untersuchungsmethoden das geeignete(re) Instrument.

Nicht unerwähnt bleiben soll jedoch die Annahme, daß eine Erhebung zum heutigen Zeitpunkt - etwa zwei Jahre nach Abschluß der Feldphase der vorliegenden Untersuchung - veränderte Zahlenwerte erbrächte. Vor allem die rapiden Veränderungen im Gefolge des *Internet* dürften sich auch in entsprechenden Antworten niederschlagen, so daß der Zusammenhang von Technikanwendung und Arbeitsvielfalt in wissenschaftlichen Bibliotheken deutlicher hervorträte.

Eine dritte, der Logik der Vorgehensweise entsprechende Überlegung war zu prüfen: Läßt sich ein Zusammenhang zwischen dem Betriebsklima und den arbeitsorganisatorischen Zuschnitten im Spektrum zwischen Homogenität und Vielfalt feststellen?

Tabelle 34: Zusammenhang zwischen Betriebsklima und Arbeitsvielfalt (Prozentzahlen gerundet)

Arbeitsvielfalt- Betriebsklima ↓	1 Haupttätig. homogen	2 Haupttätig. homogen	3 Haupttätig. Mischarbeit	4 Haupttätig. Mischarbeit
schlecht	34%	17%	22%	27%
mittel	28%	29%	18%	25%
gut	26%	18%	24%	32%

In einem weitgehend durch Gleichverteilung geprägten Bild ist dennoch nicht die schwache Korrelation zwischen Vielfalt in der Tätigkeitsstruktur und positiver Betriebsklima-Einschätzung zu übersehen. In den Bibliotheken, deren Betriebsklima von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgehend als gut oder sehr gut eingeschätzt wird, liegt der Anteil der Arbeitsplätze, die sich durch vielfältige Tätigkeiten auszeichnen, bei 56%. In den anderen Kollektiven ist dieser Anteil geringer; er liegt unter 50%.

Dennoch läßt sich aus diesen Daten kein kausales Bedingungsgefüge zwischen Arbeitsvielfalt und Betriebsklima konstruieren.⁴⁸ Hierfür sind weitere Erhebungen und Analysen erforderlich. Im Verlauf der weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit wird deutlich werden, daß interaktive Aspekte des Beziehungsgefüges zwischen Leitungsebene und Mitarbeiterschaft in diesem Kontext eine wesentliche Rolle spielen.

Der Frage, ob der Einsatz studentischer Hilfskräfte insbesondere bei einfacheren Tätigkeiten, aber auch in der Auskunft und Ausleihe mit den Arbeitsplatzzuschnitten und der Arbeitsvielfalt der Stamm-Mitarbeiterschaft korreliert, widmet sich die folgende Tabelle.

Tabelle 35: Zusammenhang zwischen dem Einsatz studentischer Hilfskräfte und der Arbeitsvielfalt

Arbeitsvielfalt→ Studentische Hilfskräfte↓	1 Haupttätigk. homogen	2 Haupttätigk. homogen	3 Haupttätigk. Mischarbeit	4 Haupttätigk. und mehr Mischarbeit
ohne	31,9%	21,2%	19,5%	25,7%
mit	35,4%	24,2%	20,2%	17,2%

Folgende Hinweise ergeben sich:

- Werden in einer wissenschaftlichen Bibliothek der Stichprobe Studentinnen und Studenten eingesetzt, liegt der Anteil homogener Arbeitsplatzzuschnitte beim Stammpersonal etwas höher als ohne Einsatz studentischer Kräfte (addiert: 59,6% zu 53,1%).
- In Bibliotheken ohne Einsatz studentischer Hilfskräfte werden vom Stammpersonal vielfältigere Arbeitstätigkeiten ausgeführt als in solchen mit studentischen Hilfskräften (45,2% zu 37,4%); der Anteil ist in ersteren damit deut-

48 Dies obwohl aus der Erhebung als Ergebnis zu Frage 53 deutlich der hohe Stellenwert abwechslungsreicher Tätigkeit für die Mitarbeiterschaft hervorgeht. 99% aller Befragten bekunden, Arbeit mache "am meisten Spaß", wenn sie "abwechslungsreich" ist.

lich höher als in letzteren, d.h. in Bibliotheken, die über die Möglichkeit der Delegierung und Umverteilung von (Hilfs-)Tätigkeiten nicht verfügen.

Folgende Tendenz ist zu erkennen: Die allgemeine Arbeitsverteilung wird mit dem Unterstützungsfaktor "Studentische Hilfskräfte" zwar leicht modifiziert, aber nicht grundlegend verändert. Die kleine Differenz von etwa 7% bezogen auf die Arbeitsvielfalt mag vor allem auf den Einsatz von Studentinnen und Studenten an Institutsbibliotheken der Universitäten hinweisen.

Tabelle 36: Zusammenhang zwischen Dienstgruppe und Arbeitsvielfalt

Arbeitsvielfalt- Dienstgruppe↓	1 Haupttätigk. homogen	2 Haupttätigk. homogen	3 Haupttätigk. Mischarbeit	4 Haupttätigk. Mischarbeit
Arbeiter	18,2%	9,1%	36,4%	36,4%
einf./mittl. Dienst	33,3%	24,0%	17,7%	25,0%
gehobener Dienst	37,8%	24,4%	15,6%	22,2%
höherer Dienst	25,0%	16,7%	33,3%	25,0%

Der höchste Anteil homogener Arbeitsplatzzuschnitte ist beim gehobenen Dienst zu verzeichnen; der entsprechende Anteil ist deutlich geringer im höheren Dienst und in den Besoldungsgruppen, die weniger höherwertige oder Hilfstätigkeiten ausüben. Hier spiegelt sich erneut die einseitige Struktur jener klassischen bibliothekarischen Arbeitsverrichtungen wider, die als Erwerbung, Katalogisierung und Benutzung deutlich voneinander abgegrenzt und unterschiedlichen Dienstleistungsgruppen zugeordnet sind.

Das verhältnismäßig vielfältige Aufgabenspektrum des höheren Dienstes gründet in der spezifischen Mischung fachlich-bibliothekarischer und administrativ-managementgebundener Tätigkeiten.

Resümee zur Verteilung der Haupttätigkeiten

- Die traditionelle tayloristische Arbeitssegmentierung kennzeichnet als Paradigma auch heute noch überwiegend die bibliothekarische Werkstückbearbeitung und Arbeitsorganisation. Deutlich mehr als 50% aller Arbeitsplätze und Tätigkeitsfelder der in die vorliegende Untersuchung einbezogenen wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins sind strukturell durch geringe Arbeitsvielfalt sowie hohe Segmentierung der Arbeitsschritte gekennzeichnet. Erwerbung, Katalogisierung, technische Buchbearbeitung und Benutzung markieren im großen und ganzen streng voneinander getrennte Zuständigkeitsbereiche.

- Ein kleinerer Kreis der Befragten - etwa 44% - übt vielfältigere Tätigkeiten aus. Diese Gruppe nimmt auch in stärkerem Maße EDV-technische Systeme in Anspruch. Tendenziell läßt sich anhand der vorliegenden Daten feststellen, daß größere Arbeitsvielfalt mit mehr Technikanwendung korreliert.
- Mischarbeitsplätze zeichnen sich häufig auch dadurch aus, daß das entsprechende Arbeitsprofil Innendienst-Aufgaben mit kundenbezogenen Tätigkeiten kombiniert.
- Der als objektiv größer unterstellte, von vergleichsweise weniger starren Organisationsstrukturen geprägte Gestaltungsspielraum kleinerer Bibliotheken wird von diesen nicht offensiv genutzt. Arbeitsorganisatorische "Experimente" oder entsprechende Bestrebungen in der Folge von Diskussionen zu neuen oder alternativen Arbeitsorganisationsmodellen sind aus den Angaben der Befragten nicht herauszudestillieren.
- Im Gegenteil: Das traditionelle Paradigma bibliothekarischer Arbeitsorganisation der großen Universitäts- und Staatsbibliotheken - so der Befund - ist auch in den kleineren Einrichtungen weitgehend übernommen worden. Nahezu 70% der in diese Untersuchung einbezogenen Bibliotheken arbeiten nach dem tayloristischen Modell des Arbeitsplatzzuschnitts und der Arbeitsorganisation.
- Nur in wenigen Einrichtungen weicht das Tätigkeitsprofil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hiervon ab. Doch dies scheint auch in den entsprechenden Bibliotheken selbst eher als eine - aus welchen Gründen auch immer nötige - Abweichung von den grundsätzlich anerkannten und nicht in Frage gestellten traditionellen Organisationsformen und Verfahrensweisen begriffen zu werden denn als vielversprechendes Modell und als Chance für eine zeit- und anforderungsgemäße Arbeitsorganisation. Keine der interviewten Leitungspersonen aus diesen Bibliotheken wies auf die hierin liegenden Potentiale hin.
- Auch die Anwendung von IuK-Technologien und elektronischen Systemen scheint sich am Paradigma segmentierter Spezialisierung und Zuordnung zu orientieren. 69,3% der Befragten führten noch niemals Online-Recherchen durch, 21,7% stellen fest, dies nur "gelegentlich" zu tun. 9% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind überwiegend damit befaßt. Durch die Konzentration technikgestützter Arbeitsgänge in den Händen weniger Mitarbeiter wiederum wird der beschriebene Sachverhalt fragmentierter Werkstückbearbeitung eher verstärkt als modifiziert.
- Die große Ähnlichkeit in den Angaben und die flächendeckende Verteilung der Merkmale ergibt ein aus der Sicht der Mitarbeiterschaft hochgradig typisches Bild der Arbeitsgliederung, -vielfalt und -spezialisierung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Unter anderem hierin gründet überhaupt die Vergleichbarkeit des Untersuchungsobjekts "wissenschaftliche Bibliothek" insgesamt.

4.4.2 Bedeutung und Streuung "gelegentlich" ausgeübter Tätigkeiten

Die untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken spiegeln mit ihrer geringen Arbeitsvielfalt in den Haupttätigkeiten des Personals die traditionellen Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung großer Bibliotheken wider - und dennoch: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind außerhalb der Haupttätigkeiten mit "gelegentlichen"⁴⁹ Aufgaben betraut, deren Spektrum und Ausmaß die "klassische" tayloristische Arbeitssegmentierung zumindest auflockert und modifiziert.

Im Durchschnitt üben die an dieser Erhebung beteiligten Bibliothekarinnen und Bibliothekare 3,53 "gelegentliche" Tätigkeiten neben ihrem Haupttätigkeitsfeld aus. Bei gelegentlichen Tätigkeiten ist *qua definitionem* ausgeschlossen, daß über sie strukturell fixierte Arbeitszuschnitte und Zuständigkeiten aufgehoben werden. Nicht ausgeschlossen werden dagegen gewisse "Grenzüberschreitungen" zwischen Tätigkeiten, die üblicherweise unterschiedlichen Laufbahngruppen zugeordnet sind.

Anders als in großen Bibliotheken, deren Organisationsstrukturen das spontane, flexible Ausüben verschiedener Aufgaben über Abteilungsgrenzen hinweg weitgehend verhindern, sind kleinere Bibliotheken weitaus weniger institutionell substrukturiert. In Verbindung mit der Überschaubarkeit des Kollegenkreises und den hieraus erwachsenden Kommunikationschancen schafft dies Möglichkeiten, informell und spontan auf arbeitsbezogene Erfordernisse zu reagieren - unabhängig von Besoldungsgruppen und Zuständigkeiten.

In der vorliegenden Untersuchung wurden einige Überlegungen und Berechnungen zum Thema "gelegentliche Tätigkeiten" angestellt, die Aufschluß darüber geben sollen, ob solche punktuell und außerhalb der Arbeitsroutine ausgeübten Aufgaben die durch Arbeitsplatzbeschreibungen formal definierten Tätigkeitsprofile über- oder unterschreiten und möglicherweise als Bereicherung des Arbeitsplatzes insgesamt verstanden werden. Hierbei wurden besonders drei Aspekte berücksichtigt:

49 Unter "gelegentlich" versteht der Duden "manchmal"; "manchmal" wiederum wird dort als "öfter, aber nicht regelmäßig, ab und zu" definiert. Im Vorverständnis von mir befragter Kolleginnen und Kollegen wurde eine gelegentliche Tätigkeit als relativ seltener, eher punktueller oder passagerer Vorgang beschrieben, der sich im Einzelfall auf ein oder zwei Vorkommnisse im Jahr beschränkt (Inventur, Vorarbeiten für den Buchbinder usw.), aber auch etwas häufiger vorkommen könnte; zentrale, regelmäßige und die eigentliche Funktion beschreibende Routinetätigkeiten werden nicht als "gelegentlich" gekennzeichnet.

- Inwieweit werden durch die "gelegentlichen" Tätigkeiten die Grenzen zwischen dem sog. einfachen, mittleren, gehobenen und höheren Dienst punktuell durchlässig?
- In welchem Ausmaß berühren sich "gelegentlich" innendienstgebundene und kundenorientierte Tätigkeiten?
- Gibt es - über den bisher festgestellten geringen Umfang hinaus - "gelegentliche" Berührungen mit elektronisch gestützten Verfahren und Arbeitsweisen außerhalb der Haupttätigkeiten?

Für die Beantwortung dieser Fragen war u.a. zu ermitteln, inwiefern Befragte der einzelnen Gruppen⁵⁰ "gelegentlich" höher- oder niedrigerwertige Tätigkeiten ausüben.

Tabelle 37: "Gelegentliche" Ausübung höher- oder niedrigerwertiger Tätigkeiten nach Dienstgruppen

Tätigkeiten → Dienstgruppe ↓	Hilfstätigkeiten	Tätigkeiten des mittl. Dienstes	Tätigkeiten des gehob. Dienstes	Tätigkeiten des höheren Dienstes
einfacher Dienst		36,4%	63,6%	0%
mittlerer Dienst	71,9%		59,4%	11,5%
gehobener Dienst	61,1%	38,9%		45,6%
höherer Dienst	41,7%	25,0%	58,3%	

Es zeigt sich: Die Akteure aller Besoldungs- und Laufbahngruppen üben nach eigenen Angaben gelegentlich höher oder niedriger bewertete Tätigkeiten aus. Auffällig sind die folgenden Ergebnisse:

- Verhältnismäßig viele Beschäftigte aus allen Dienstgruppen üben gelegentlich Hilfstätigkeiten aus.
- Beschäftigte aus den beiden untersten Dienstgruppen werden gelegentlich mit Aufgaben des gehobenen Dienstes betraut.
- Gut 45% der Angehörigen des gehobenen Dienstes nehmen gelegentlich Aufgaben des höheren Dienstes wahr.
- Der höhere Dienst übt auch Tätigkeiten innerhalb aller unter ihm liegenden Vergütungsgruppen aus.

50 Zur prozentualen Verteilung der verschiedenen Dienstgruppen in der vorliegenden Erhebung vgl. Tabelle 14 in (Unter-)Kapitel 4.2.1.

Aus den Befunden läßt sich schließen: Diese "gelegentlichen" Grenzüberschreitungen zwischen "höher" und "niedriger" bewerteten Tätigkeiten sind im Untersuchungssample weit verbreitet und geradezu "typisch" für die dortige bibliothekarische Aufgabenerfüllung. Das konventionelle Raster bibliothekarischer Arbeitsorganisation wird in der Praxis durch vielfältige Modifikationen durchbrochen, die - streng genommen - durchaus nicht systemkompatibel sind.

Zum Verhältnis von Innen- oder Außendienst bzw. Kundenorientierung der Haupttätigkeiten ergeben sich folgende Hinweise:

Im mittleren Dienst und im höheren Dienst liegt der Anteil der direkt kundenorientierten Tätigkeiten bei 50%. Die einfachen Arbeiter und Facharbeiter in den Bibliotheken nehmen zu 81,8% Außendienstfunktionen wahr.

Der gehobene Dienst an den untersuchten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins arbeitet zu zwei Dritteln (65,6%) im Rahmen seiner Haupttätigkeit innendienst-gebunden. Lediglich 31 Bibliothekare dieser Dienstgruppe geben an, neben administrativ-bibliothekarischen auch (!) direkt mit kundenorientierten Aufgaben befaßt zu sein. Die Ausübung fachbibliothekarischer Tätigkeit erfolgt überwiegend im Innendienst. Außendienst-, Auskunfts-, Beratungs- und sonstige kundenbezogene Tätigkeiten gehören im wesentlichen nicht zu ihrem Berufsalltag, geben 64,4% der Befragten des gehobenen Dienstes an. Damit sieht sich die zentrale Dienstgruppe in wissenschaftlichen Bibliotheken nur gelegentlich, eher punktuell und zufällig mit direkt kundenbezogenen Tätigkeiten konfrontiert.

Allerdings: Im Unterschied zu großen Bibliotheken ist aus den Daten immerhin eine gewisse Durchlässigkeit zwischen Innen- und Außenfunktionen auszumachen. Je kleiner die Organisation, desto größer erweist sich *faktisch* die Benutzernähe der Bibliotheksbediensteten. Außerhalb institutionell fixierter Abteilungsgliederungen, wie sie in großen Einrichtungen üblich sind, scheint ein größerer Spielraum für spontane, punktuelle, routineferne Grenzüberschreitungen und Durchlässigkeiten zu bestehen.

Betrachtet man die Nutzung EDV-gestützter Verfahren außerhalb der Haupttätigkeiten, läßt sich wie folgt schließen:

Computern kommt im Arbeitsprozeß Berliner wissenschaftlicher Bibliotheken keine große Bedeutung zu. Sie stellen kein generell angewandtes Medium der Durchführung bibliothekarischer Arbeiten dar:

- 62,3% aller Befragten wenden zum Zeitpunkt der Befragung keine EDV-technischen Systeme zur Erfassung bibliothekarischer Daten an, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des gehobenen Dienst liegt diese Zahl bei 58,9%.

- 69,3% aller Befragten haben bis zum Zeitpunkt der Befragung noch nie eine Online-Recherche durchgeführt, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des gehobenen Dienstes lautet der entsprechende Wert 58,9%.

4.5 Organisationsumweltspezifische Basisdaten und Überlegungen

Die Organisationsumwelt der in die Untersuchung einbezogenen wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins - deren soziales Bezugsfeld (Klientinnen und Klienten) und die institutionelle Ein- und Anbindung jener Akteurinnen und Akteure, für die die Bibliotheken arbeiten - ist unter kontingenztheoretischen Gesichtspunkten daraufhin zu überprüfen, welchen Einfluß sie auf die Arbeitsorganisation, -struktur, und -orientierung der dienstleistenden Bibliothek selbst hat. Der Sammelbegriff "Kontingenztheorie" kennzeichnet die funktionale Abhängigkeit organisatorischer Gestaltung von bestimmten Kontextbedingungen.⁵¹ Als solche gelten im allgemeinen die Umwelt der Organisation und die in ihr eingesetzte Technologie.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die institutionelle Anbindung und Verteilung des Samples auf die Klientengruppen sowie die - im vorliegenden Fall drei - Organisations- und Nutzerumwelten wissenschaftlicher Bibliotheken. Es handelt sich bei letzteren um

- Forschungseinrichtungen,
- Universitäten und Fachhochschulen,
- Ämter und Behörden.

51 Vgl. hierzu: G. Schreyögg (1978), S. 3. Auf den in Organisationssoziologie und Betriebswirtschaft geführten Diskurs zum Themenkomplex "Organisation und Umwelt" kann im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Kurz gesagt, geht es hierbei besonders um das Bedingungs- und Spannungsgefüge zwischen Umweltheterogenität bzw. -stabilität, Differenzierungsgrad einer Organisation und dem organisatorischen Integrationserfordernis (im Hinblick auf Effizienz). Auf die Gefahr einer ideologischen Verwendung von kontingenztheoretischen Ansätzen verweist Schreyögg (ebenda, S. 338). Die Annahme eines starren deterministischen "Korsetts", wie es solche Ansätze zeichnen, könnte Entscheidungsträgern in restriktiv strukturierten oder hochformalisierten und spezialisierten Organisationen dazu dienen, auf angeblich objektive Anpassungsnotwendigkeiten zu verweisen, wo durchaus Handlungsspielräume und Entscheidungsalternativen vorliegen.

Tabelle 38: Organisationsumwelt und wissenschaftliche Bibliotheken

	Anzahl	Typus der Organisationsumwelt	Klientel (überwiegend)	Klientenbezug
Bib. an Forschungseinrichtungen	6	Forschung: - thematisch fokussierte Abteilungsgliederung - reduziert hierarchisch; diskurs- und teamorientiert	homogen, exklusiv (Forscherinnen und Forscher)	stetig und vertraut
Institutsbib. an Univ. u. Fachhochschulen	15	Ausbildung: - Fachbereichs- und Fakultätsorientierung - reduziert hierarchisch; diskursorientiert	heterogen innerhalb des akademischen Ausbildungsmilieus (Hochschullehrerschaft, Mittelbau, Studentenschaft)	eher wechselnd
Bib. an Ämtern u. Behörden	8	Öffentliche Verwaltung: - Vorschriften-, Verfahrens- und Kontrollorientierung; - hierarchisch-anordnungsorientiert	homogen, exklusiv (Behörden und Verwaltungspersonal)	stetig und vertraut
Summe	29			

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Organisationsumwelten und ihrer Akteurinnen und Akteure stellt sich die Frage, inwieweit deren "Mentalitäten", Aufgaben und Strukturen auf die funktionale Organisiertheit und Strukturiertheit der ihnen zuarbeitenden Bibliotheken durchschlagen.

Nur wenige Daten liefern Hinweise darauf, daß das vorherrschende bibliothekarische Modell der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung durch organisationsumweltbedingte Einflußgrößen *wesentliche* Modifikationen erfahren hätte. Die folgende Tabelle läßt dennoch eine Tendenz in der Richtung erkennen, daß die Spezialisierung und Taylorisierung bibliothekarischer Tätigkeit je nach institutionellem Umfeld unterschiedlich ausgeprägt sein könnte.

Tabelle 39: Taylorisierungsgrad und institutionelles Umfeld

Taylorisierungsgrad der Tätigkeit	Forschungsinstitut	universitäre Instituts- oder FH-Bibliothek	Amt/Behörde
1 Haupttätigkeit	27,3%	35,4%	36,2%
2 Haupttätigkeiten	23,6%	24,2%	19,0%
3 oder mehr Haupttätigkeiten	49,1%	37,4%	41,4%

Mit rund 50% eher vielfältig organisierter Arbeitsplatzzuschnitte unterscheiden sich die Bibliotheken an Forschungseinrichtungen von denen an Ämtern und Behörden sowie an Hochschuleinrichtungen. Zwar ist die Diskrepanz innerhalb der einzelnen Gruppen nicht derart gravierend, daß von signifikanten oder markanten Unterschieden gesprochen werden könnte. Dennoch ist nicht auszuschließen, daß die "Kooperationskultur" zwischen "der Bibliothek" und der auf kontinuierliche und spezifische Informationsbeschaffung angewiesenen "Forschung" intensiver und damit der entsprechende Einfluß der Umwelt hier größer ist als in den - vergleichsweise ähnlich homogen strukturierten - Bibliotheken von Behörden und Verwaltungseinrichtungen. Im großen und ganzen steht einer 60:40-Relation (einseitiger versus vielfältiger Arbeitsplatzzuschnitt) bei den Universitäts- und Behördenbibliotheken eine 50:50-Relation bei den Bibliotheken an Forschungseinrichtungen gegenüber.

Ein weiterer Hinweis scheint diese Tendenz zu stützen: das Ausmaß der Ausstattung und Anwendung digitaler Technologien in den Bibliotheken.⁵² Drei von sechs Bibliotheken an Forschungsinstituten sind als technologisch gut ausgestattet zu bezeichnen, d.h. die PC-Ausstattung im Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beträgt 1:1, und eine breite Palette elektronischer Dienstleistungen wird angeboten. Nur zwei von 15 Bibliotheken aus dem Hochschulbereich fallen unter diese Kategorie, ebenfalls nur zwei von insgesamt acht Bibliotheken aus dem Behördenumfeld.⁵³

Angesichts der (geringen) Gesamtmenge des Untersuchungsfeldes sind diese Daten zwar als Indikatoren einer Tendenz durchaus ernstzunehmen, sie dürfen aber keinesfalls überbewertet werden. Allein schon der bessere finanzielle Rahmen, der im Regelfall (auch öffentlich finanzierten) Forschungseinrichtungen zur Verfügung steht, eröffnet diesen objektiv größere Modernisierungs- und entsprechende Gestaltungsspielräume. Dennoch gilt: die investiven Möglichkeiten zur Finanzierung technologischer Innovationen sind immer auch abhängig von der Anwendungs- und Innovationsbereitschaft der betroffenen Akteurinnen und Akteure.⁵⁴ Insofern wird nicht so leicht von der Hand zu weisen sein, daß die Nähe zur Klientel und deren Arbeit - in Sonderheit zu der in Forschungseinrichtungen besonders ausgeprägten Anwendung von und Orientierung an moderner Technik

52 Vgl. hierzu auch (Unter-)Kapitel 4.3.5 dieser Untersuchung.

53 Hiermit korrespondiert ein äußerst geringes Maß an Ängsten vor der Einführung neuer Technologien: rund 65% geben an, keine solchen Ängste zu haben - ein Ergebnis, das etwa 10% oberhalb der errechneten Durchschnittsantwort liegt. Vor dem Hintergrund der geschilderten Rahmenbedingungen in Forschungseinrichtungen ist dies wenig verwunderlich.

54 Vgl. hierzu auch Kapitel 1 dieser Untersuchung.

- zusätzlich zur Homogenität und Kontinuität der Klientel dieser Einrichtungen nicht ohne Einfluß auf die Flexibilität und Innovationsbereitschaft des Bibliothekspersonals ist.

Ohne daher den Einfluß des Organisationsumfelds zu unterschätzen, bleibt trotzdem festzuhalten: die vorliegenden Daten sind nicht prägnant genug, um von einem zweifelsfreien Bedingungsverhältnis zwischen der funktionalen Ausrichtung bibliothekarischer Organisationsmuster und Technikanwendungen einerseits und deren "Heimat"- Organisationen mit ihren spezifischen Arbeitsweisen und Strukturen andererseits zu sprechen. Träfe letzteres zu, müßten auch auf der Ebene des Verhaltens der befragten Akteurinnen und Akteure Hinweise zu finden sein, die signifikant und spezifisch für die Interaktion in der jeweiligen Organisationsumwelt sind. Entsprechende eindeutige Rückschlüsse lassen die vorliegenden Befunde indes nicht zu.

Die Ähnlichkeiten im Antwortverhalten der Befragten sind zu groß, als daß sich signifikante Unterscheidungen als Ergebnis von Klienten- oder makroinstitutionellen Einflußgrößen auf das innerorganisatorische Geschehen treffen ließen. Ob positive Rückmeldungen zur Dienstleistungsqualität der Bibliothek seitens der Nutzerschaft oder informelles Verhalten der Leitungspersonen, Beachtung formaler Regeleinhaltung durch die Leitungen oder entsprechende Einschätzung seitens der Mitarbeiterschaft, Arbeitszufriedenheit oder Betriebsklima, individuelle Autonomie oder Entscheidungsfreiheiten usw. - in den meisten Fällen ähnelt sich das Antwortverhalten der Befragten über die drei hier erörterten institutionellen Umfelder hinweg - auszumachen sind, wenn überhaupt, nur geringe und von Frage zu Frage leicht variierende Differenzen je nach institutionellem Milieu.

Entsprechend lautet das Resümee: Die Beständigkeit des klassischen funktionalen bibliothekarischen Arbeitsmodells ist unübersehbar, unabhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen und den sozialen Einflußgrößen der jeweiligen Organisationsumwelt und deren Organisationsmustern. Manches spricht dafür, daß die im Kapitel 2 dargelegte Verquickung dreier Komponenten beruflicher Sozialisation das hohe Maß an Beharrlichkeit und Intransigenz in den Haltungen und Verfahrensweisen bestimmt:

- die geringe Unsicherheiten wie Innovationsimpulse auslösende Umgebung des (marktfernen) öffentlichen Dienstes mit seinen Strukturen, Ordnungen und Regeln;
- die bisherige Sparten- und Laufbahngebundenheit in der Ausbildung der Bibliothekarinnen und Bibliothekare;
- das Eigengewicht der vorherrschenden hocharbeitsteiligen ("tayloristischen") Arbeitsorganisation und Arbeitsweise ("normative Kraft des Faktischen").

5. Betriebsklima und innerorganisatorische Interaktion

5.1 Vorbemerkung: Die Fragen zum Betriebsklima und dessen Bedeutung

Bei der Datenauswertung ging es - den konzeptionellen Ausgangsüberlegungen entsprechend¹ - in erster Linie darum, spezifische Muster innerorganisatorischen Verhaltens vor dem Hintergrund des Betriebsklima der jeweiligen Bibliothek herauszuarbeiten und diese einander gegenüberzustellen.

Im Fragebogen dieser Erhebung waren es vor allem die Fragen 15 (direkt zum "Betriebsklima") und 20 ("Wertepräferenz"), die Auskünfte über das Betriebsklima bzw. über dessen Wichtigkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen sollten.

Bitte geben Sie eine Einschätzung zum Betriebsklima in Ihrer Bibliothek (Frage 15 - V 38)

Frage 15 (V38) erwies sich - wie in (Unter-)Kapitel 3.7 dargelegt - als *die* "Schlüsselfrage" der Erhebung, lieferte in erster Linie sie doch mit der Betriebsklima-Einschätzung der Befragten beider Hierarchieebenen das zentrale Unterscheidungskriterium des Auswertungsverfahrens.

Das entsprechende Antwortverhalten (vgl. Tabelle 40, nächste Seite) soll hier aus systematischen Gründen zusammen mit den Kommentaren der Leitungspersonen und Vergleichsdaten anderer empirischer Erhebungen wiedergegeben werden.

In einem pauschalen Überblick lassen sich die Aussagen aller Beteiligten wie folgt zusammenfassen:

- In neun Bibliotheken schätzen nahezu drei Viertel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein Drittel aller Leitungspersonen das Betriebsklima als "schlecht" oder "eher schlecht" ein.
- In zwölf Bibliotheken schätzen zwei Drittel der Mitarbeiterschaft und zwei Drittel der Leiterinnen und Leiter das Betriebsklima als "eher gut" ein.
- In acht Bibliotheken sind alle Befragten aus Mitarbeiterschaft wie Leitungsebene der Meinung, das Betriebsklima sei "sehr gut" oder "eher gut".

1 Verwiesen sei hier vor allem auf die (Unter-)Kapitel 2.5.5, 3.6 und 3.7.

Tabelle 40: Bitte geben Sie eine Einschätzung zum Betriebsklima in Ihrer Bibliothek

Betriebsklima schlecht	sehr gut	eher gut	eher schlecht	sehr schlecht
Leiter/in	-	66,7% 6	33,3% 3	-
Mitarbeiter/in	2,7% 2	23,3% 17	54,8% 40	19,2% 14

Betriebsklima mittel	sehr gut	eher gut	eher schlecht	sehr schlecht
Leiter/in 1		66,7% 8	25% 3	-
Mitarbeiter/in	12,6% 11	55,2% 48	31% 27	1,1% 1

Betriebsklima gut	sehr gut	eher gut	eher schlecht	sehr schlecht
Leiter/in	-	100% 8	-	-
Mitarbeiter/in	16% 8	84% 42	-	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00000

Folgende Kommentare werden von den Leitungspersonen gegeben.²

Es schwankt. ($\pm B$)

In der Bibliothek ist das Betriebsklima eher schlecht, weil die Mitarbeiter nicht arbeitswillig sind und ein großer Druck ausgeübt wird, mit dem Versuch, quantifizierbare Leistungen zu erhalten. Dies trägt aus Sicht der Mitarbeiter nicht immer zu einem guten Betriebsklima bei. (-B)

Die Bibliothek hat verschiedene Standorte, und dort ist das Klima jeweils sehr unterschiedlich, hier ist es sehr gut. ($\pm B$)

Das betrifft mich eigentlich nicht, aber unter den Mitarbeitern gibt es große Probleme, die auch nicht zu lösen sind. Darum muß ich sagen, eher schlecht. ($\pm B$)

"Sehr schlecht" ist es nicht, aber ich kann nicht sagen "eher gut", sondern "eher schlecht"... Wenn ich mit den Kollegen zusammensitze, dann kann man sich auch über Gott und die Welt

2 Zu dieser Frage wurden insgesamt zwölf Kommentare gegeben. Nur drei der Kommentare stammen von Leitungspersonen aus Bibliotheken, deren Betriebsklima als "gut" eingestuft wurde.

unterhalten. Aber mit der einen Kollegin hier kann ich überhaupt nicht, und das geht allen so. Da ist insgesamt der Wurm drin; da bin ich sicherlich auch gefordert. Diese Kollegin sieht immer die Fehler der anderen und macht sie auch publik, für ihre eigenen Fehler hat sie immer eine Menge Argumente. ($\pm B$)

Die Bibliothek ist entstanden aus ehemaligen Institutsbibliotheken, was natürlich zu Spannungen geführt hat. Diese Spannungen scheinen jetzt im wesentlichen vom Tisch zu sein. (+B)

Seit November eher gut. Vorher hatten wir eine Kollegin, die ein sehr großer Störenfried war. Die haben wir dann gemeinsam mit der Personalabteilung erst mal abgeordnet. Nach einem Vierteljahr ist sie dann mit ihrem Einverständnis versetzt worden. Seitdem ist das Betriebsklima wesentlich besser geworden. ($\pm B$)

Als ich anfang, dachte ich, alles sei Friede, Freude, Eierkuchen, bis ich merkte, daß einige untereinander Grabenkämpfe haben. Mittlerweile bin ich da auch beteiligt. Wo mehrere zusammenarbeiten, gibt es eben Spannungen, es kommt auf das Ausmaß an. Aber bei uns ist das Betriebsklima schon eher gut, sonst würden die Leute ja nicht so lange bleiben. Die sind teilweise schon seit 25 Jahren hier. (+B)

Im Vergleich zu Einrichtungen, die ich kenne, würde ich sagen, es ist "sehr gut". Da sich aber immer noch etwas verbessern läßt, würde ich "eher gut" ankreuzen. ($\pm B$)

Das ist schwierig. Wir haben immer den Betriebsausflug und auch Feten, aber das Betriebsklima ist leider seit zwei Jahren schlechter geworden. Wenn Sie im Personalstab jemanden haben, mit dem Sie überhaupt nicht mehr können, dann strahlt das aus. Ich würde das Betriebsklima als "eher schlecht" bezeichnen. Es ist eine ganz merkwürdige Mittellage entstanden. ($\pm B$)

Das ist in den einzelnen Bereichen unterschiedlich. Es liegt wohl auch an dem Gefälle, an der unterschiedlichen Bezahlung. Man kommuniziert ganz gut miteinander, im Alltag klappt es gut. (-B)

Es gibt da Phasen. Im Moment ist es gut, aber es gibt immer jemanden, der querschießt. (+B)

Insgesamt vermitteln die Leitungspersonen den Eindruck, sie seien eher passiv und beinahe schicksalhaft dem äußeren Gesetzen folgenden Betriebsklima ausgesetzt. Ihre Äußerungen legen mehrheitlich nahe, als Akteure hier nicht gefordert zu sein. Es ist, als verfügten sie weder über Steuerungsmittel noch Steuerungsbefugnisse, um Einfluß auf das innerbetriebliche Geschehen zu nehmen und zumindest graduelle Veränderungen im Betriebsklima herbeizuführen.

Eine Reihe empirischer Studien wurden zur Illustration und zum Vergleich herangezogen.

Laut "Tagesspiegel"³ beurteilen drei Viertel aller Berufsanfänger das Betriebsklima an ihrem Arbeitsplatz positiv. Als Faktoren für gutes Betriebsklima werden genannt: Teamgeist (54%), Kooperationsbereitschaft der Kollegen (50%), selbständiges Arbeiten (41%), Anerkennung durch den Chef (39%); schlechtes Betriebsklima ist gekennzeichnet durch Intrigen (56%), Anschwärzen beim Chef (47%), mißgelaunten Chef (37%).

In der Studie M. Kruses⁴ wurde auf die Frage nach den Schwächen der Bibliothek am häufigsten das "Betriebsklima" genannt (30,4%); zweithäufigste Nennung: "räumliche Situation" (20,1%).⁵ Unter der Kategorie "Betriebsklima" wurden zusammengefaßt: mangelnde Zusammenarbeit, Hierarchiebewußtsein, mangelnde interne Kommunikation, fehlende Motivation.

Die Untersuchung von A. Schröder und M. Feldmann⁶ erbrachte unter anderem: 40,8% der Befragten waren mit dem Arbeits-/Betriebsklima zufrieden, 19,3% waren unzufrieden. 64% waren mit der Beziehung zum direkten Vorgesetzten, 46,8% mit der zu weiteren Vorgesetzten zufrieden. 16,2% waren mit der Beziehung zum direkten Vorgesetzten, 20% mit der zu weiteren Vorgesetzten unzufrieden.⁷

I. Jones stellt in ihrer Erhebung⁸ fest:

"Das überraschendste Ergebnis der Befragung zu diesem Punkt ist sicher die übereinstimmende Meinung, daß verglichen mit einem angstfreien und konfliktarmen Betriebsklima alle anderen positiven oder negativen Arbeitsbedingungen von untergeordneter Bedeutung sind... Die Arbeitsatmosphäre spielt also die wichtigste Rolle für das eigene Wohlbefinden, sie wird höher bewertet als die Tätigkeit selbst."⁹

P. Schäfer¹⁰ äußert sich zum "Organisationsklima" wie folgt:

"Hiermit sind die allgemeinen 'menschlichen' Umgangsformen mündlicher und schriftlicher Art in einer Behörde oder in bestimmten Abteilungen/Ämtern/Referaten gemeint, die auch als 'Stil des Hauses' bezeichnet werden... Als Indikatoren für die Qualität des Betriebsklimas können die Häufigkeit und die Art der Kommunikation zwischen dem 'Chef' und 'seinen'

3 Vgl. hierzu: Der Tagesspiegel, 18.3.1996.

4 Vgl. hierzu: Kruse (1996).

5 Ebenda, S. 9.

6 Vgl. hierzu: Schröder/Feldmann (1997).

7 Ebenda, S. 20.

8 Vgl. hierzu: Jones (1997).

9 Ebenda, S. 154.

10 Vgl. hierzu: Klages/Schäfer (1985).

Mitarbeitern auf formeller und informeller Ebene, aber auch so 'profane' Dinge wie Teilnahme an Betriebsfeiern seitens der Mitarbeiter und Vorgesetzten genannt werden."¹¹

Heidemann kommt in seiner Untersuchung¹² unter anderem zu folgendem Ergebnis: Der Aussage, ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten zu haben, stimmen 41% der Befragten zu. Völlig zufrieden sind 60%, überhaupt nicht zufrieden 9%.¹³

M. Pröhl fragte in ihrer Untersuchung¹⁴ 1995 unter anderem: "Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in ihrem Amt?" Das Ergebnis lautete: 6% sehr gut, 30% gut, 39% durchschnittlich, 22% schlecht und 4% sehr schlecht.¹⁵ Die Autorin unterstreicht:

"Für die Beurteilung des Betriebsklimas im Amt scheint das Verhältnis zu Vorgesetzten von erheblicher Bedeutung zu sein. In den Ämtern, in denen die Befragten ihr Verhältnis zu Vorgesetzten überdurchschnittlich als gestört angeben, wird auch das Betriebsklima entsprechend schlecht bewertet."¹⁶

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Stellenangeboten zu wählen: Welche der sieben Kriterien sind für ihre Entscheidung ausschlaggebend? Bitte nur zwei Antwortmöglichkeiten ankreuzen. Frage 20 (V 45-51)

Vorstehende Frage ist zum einen Schlüsselfrage zur Bedeutsamkeit, die arbeitsatmosphärischen Gegebenheiten von den Befragten zugemessen wird. Zum anderen ist sie, wie geschildert, zusätzlich zur Frage 15 ein Begründungsfaktor für die zum Zwecke der Analyse vorgenommene Unterteilung des Samples in drei Subkategorien (Klassen).¹⁷ Darüber hinaus sollte sie Auskunft geben über eine Rangskalierung verschiedener Wertvorstellungen, die nach Meinung und beruflicher Erfahrung des Verfassers berufliche Einstiegs- oder Veränderungsbedürfnisse motivieren. Dabei wurde unterschieden zwischen fundamentalen (Sicherheit), atmosphärischen (Betriebsklima), Verwertungs- (Verdienstmöglichkeit), Gestaltungs- (Vielfalt und Entscheidungsbefugnisse) sowie Statusinteressen (Aufstieg und Ausstattung).

11 Ebenda, S. 154.

12 Vgl. hierzu: Heidemann (1987).

13 Ebenda, S. 68.

14 Pröhl (1995).

15 Ebenda, S. 122.

16 Ebenda, S. 31.

17 Vgl. hierzu (Unter-)Kapitel 3.7.

Da alle Aspekte im Berufsleben - synchron oder gestaffelt - bedeutsam sind und je nach Biographie, Typus und Rahmenbedingungen eine sich ständig wandelnde, diffuse "Topographie" bilden, die nicht gänzlich abbildbar ist, wurde die Möglichkeit der Mehrfachnennung begrenzt. Die Befragten sollten sich für nur zwei der angebotenen Optionen entscheiden. Ob sie primär aufgrund aktueller Erfahrungen urteilten oder eher summarisch, muß hier offen bleiben. Das Gesamtbild der Antworten stellt sich für die verschiedenen Betriebsklima-Klassen wie folgt dar.

Tabelle 41: Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Stellenangeboten zu wählen: Welche der sieben Kriterien sind für ihre Entscheidung ausschlaggebend? Bitte nur zwei Antwortmöglichkeiten ankreuzen.

Betriebsklima schlecht	Verdienst- möglichkeit	Aufstiegs- chance	Betriebs- klima	Arbeitsviel- falt	Entschei- dungsbezug- nisse	Ausstattung	Arbeitsplatz- sicherheit
Leiter/in	77,8% 7	22,2% 2	55,6% 5	22,2% 2	11,1% 1	11,1% 1	11,1% 1
Mit- arbeiter/in	21,9% 16	19,2% 14	58,9% 43	37% 27	20,5% 15	1,4% 1	41,1% 30

Betriebsklima mittel	Verdienst- möglichkeit	Aufstiegs- chance	Betriebs- klima	Arbeitsviel- falt	Entschei- dungsbezug- nisse	Ausstattung	Arbeitsplatz- sicherheit
Leiter/in	66,7% 8	33,3% 4	41,7% 5	16,7% 2	-	-	41,7% 5
Mit- arbeiter/in	41,4% 36	14,9% 13	58,6% 51	23% 20	13,8% 12	2,3% 2	46% 40

Betriebsklima gut	Verdienst- möglichkeit	Aufstiegs- chance	Betriebs- klima	Arbeitsviel- falt	Entschei- dungsbezug- nisse	Ausstattung	Arbeitsplatz- sicherheit
Leiter/in	25% 2	50% 4	50% 4	37,5% 3	-	-	37,5% 3
Mit- arbeiter/in	28,6% 14	4,1% 2	65,3% 38		8,2% 4	-	51% 25

Aus Gründen der Anschaulichkeit wurden die jeweils höchsten und zweithöchsten Werte graphisch hervorgehoben. Signifikanzen (Chi-Quadrat-Werte): 0,02633 ("Verdienst"), 0,05567 ("Aufstieg"), 0,75344 ("Betriebsklima"), 0,10769 ("Vielfalt"), 0,15601 ("Befugnisse"), 0,55327 ("Ausstattung"), 0,57557 ("Arbeitsplatzsicherheit")

Die Leitungspersonen aus Bibliotheken mit schlechtem und mittlerem Betriebsklima vermuten an erster Stelle "Verdienstmöglichkeit" als Motiv für berufliche Veränderungswünsche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. An zweiter Stelle

rangiert mit klarem Abstand "Betriebsklima". Besonders auffällig: "Verdienstmöglichkeit" wird von der Mitarbeiterschaft aus beiden Betriebsklima-Klassen erst an dritter oder vierter Stelle genannt. Die Diskrepanz in den Einschätzungen von Leitungspersonal und Mitarbeiterschaft beträgt zwischen 25% und 56%.

Völlig entgegengesetzt hierzu das Bild in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima: Die Leiterinnen und Leiter nennen "Betriebsklima" an erster Stelle und stimmen damit weitgehend mit den Äußerungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überein. "Verdienstmöglichkeit" liegt an letzter Stelle der Nennungen (Entscheidungsbefugnisse" und "Ausstattung" werden gar nicht angekreuzt), ebenfalls in weitgehender Übereinstimmung mit der Mitarbeiterschaft. Und nur hier kreuzen 50% der Leitungspersonen "Aufstiegchancen" als ausschlaggebendes Kriterium an, dies freilich im Gegensatz zur Einschätzung der Mitarbeiterschaft.

Die entscheidenden Differenzen bewegen sich also nicht in erster Linie entlang der Betriebsklima-Zugehörigkeit; sie werden vielmehr markiert durch die hochdiskrepante Einschätzung zwischen Leitung und Beschäftigten innerhalb der befragten Bibliotheken mit durchschnittlichem oder schlechtem Betriebsklima. Hier überwiegt auf seiten der Leitungspersonen die auch andersorts weit verbreitete Ansicht, der Mitarbeiterschaft gehe es in erster Linie "ums Geld". Die Leiterinnen und Leiter der Bibliotheken mit gutem Betriebsklima schätzen dies anders ein. Ihr wirklichkeitsgetreuer Kenntnisstand liefert einen erneuten Hinweis darauf, daß hier die Kommunikationsbande zwischen Leitung und Mitarbeiterschaft enger geknüpft sind.

Allen Mitarbeitern gemeinsam ist die Nennung von "Arbeitsplatzsicherheit" auf Rang zwei. In der Einschätzung der Leitungspersonen von Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima spielt dieser Aspekt keine Rolle; von den Leitern aus den anderen Betriebsklima-Klassen wird er hingegen realistisch gesehen.

Die Mitarbeiterschaft nennt generell "Betriebsklima" und "Sicherheit" vor dem Entscheidungskriterium "Arbeitsvielfalt", das mehrheitlich an dritter und nur in Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima an vierter Stelle folgt.

Resümierend kann festgestellt werden: Das Bedürfnis nach Sicherheit verwundert angesichts der Arbeitsmarktlage nicht, auch nicht der Wunsch, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Interessant sind die Unterschiede, die das Verhältnis zur Arbeit und zu den Kollegen betreffen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima wollen eher "gleiche unter gleichen" sein, solche aus den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima sind materieller eingestellt und solche aus den Einrichtungen mit schlechtem Betriebsklima haben eher als die anderen das Bedürfnis, sich über Befugnisse und Aufstiegsmöglichkeiten von den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz abzusetzen.

Die Frage wurde lediglich von sechs Leitungspersonen kommentiert; nur eine von diesen stammte aus einer Bibliothek mit gutem Betriebsklima. Wird "Betriebsklima" in seiner vorrangigen Bedeutsamkeit genannt, ist es an die Einschätzung gebunden, dies sei "osttypisch".

Für uns im Osten ist das nicht ganz einfach. Die Arbeitsplatzsicherheit rangiert wahrscheinlich an erster Stelle, aber Verdienstmöglichkeit und Aufstiegschancen sind meiner Meinung nach gleichberechtigt nachfolgend. (±B)

Ich würde mal sagen, "Betriebsklima" ist prioritär. Das scheint auch so eine osttypische Angelegenheit zu sein.¹⁸

Für die technischen Kräfte würde ich sagen "Verdienstmöglichkeit", für die wissenschaftlichen Kräfte "Arbeitsvielfalt". (±B)

"Verdienstmöglichkeit" und "Arbeitsplatzsicherheit". Vor zwei Jahren hätte ich noch etwas anderes gesagt. Bei uns ist eine Umstrukturierung und auch Privatisierung im Schwange, und dadurch ist die Arbeitsplatzsicherheit ganz wichtig, was früher nicht der Fall war. Und dies, obwohl wir öffentlicher Dienst sind. Vor zwei Jahren wären Aufstiegschancen wichtig gewesen. (±B)

Man muß es hier in diesem speziellen Kontext sehen. Die Mitarbeiter würden sicher eine schlechter bezahlte Stellung annehmen, wenn die stabil wäre. (+B)

Das ist bei den einzelnen Personen unterschiedlich, das hängt ja auch vom Alter ab. (-B)

Zum Vergleich herangezogene empirische Erhebungen kommen zu teilweise sehr abweichenden Ergebnissen. Es dominieren nahezu ausnahmslos materielle und Statusaspekte als handlungsleitende Kriterien. Dies mag auf die jeweilige Frageformulierung und die Antwortoptionen zurückzuführen sein, kann aber auch in anderen Arbeitsumständen und daraus resultierenden Bedürfnissen begründet sein.

In der Erhebung A. Reichs¹⁹ werden als Gründe für einen Stellenwechsel genannt: "befristete Stelle" von 41 Befragten, "interessantere Tätigkeit" von 160, "höher dotierte Tätigkeit" von 109, "besseres Arbeitsklima" von 47, "private Gründe" von 41, "sonstige Gründe" von 28 Befragten.²⁰

18 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

19 Vgl. hierzu: Reich (1991).

20 Ebenda, S. 211. Die angegebene Prozentzahl der Wechsler: 38,1% von 671 Befragten; im Text werden sonst keine genaueren Prozentzahlen genannt.

Die Untersuchung der Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare²¹ erbrachte zur Aussage: "Das gibt es bei meiner Arbeit zu wenig, das müßte es mehr geben" folgende am häufigsten genannte Ansprüche: "gerechter Aufstieg" 80%, "gute Ausstattung" 66%, "leistungsgerechtes Einkommen" 54%, "hohes Einkommen" 53%, "Beteiligungsmöglichkeit" 39%, "wo informiert wird" 34%, "Arbeitszeitflexibilität" 34%, "geachtete Arbeit" 30%, "kreativ/schöpferisch" 19%, "gutes Chef-Verhältnis" 16%.²² Nach Ansicht der Autorin zeigt dies,

"daß die Bibliothekare in Deutschland, über ihre intrinsische Motivation hinaus, sich sowohl für die materiellen als auch für die arbeitsinhaltlichen Aspekte ihrer Arbeit interessieren."²³

In der Studie der Bertelsmann-Stiftung²⁴ werden als Bedingungen für stärkeren Einsatz genannt: "Höheres Einkommen" 48%, "Bessere Aufstiegs- und Karrierechancen" 25%, "Größere Selbständigkeit und Unabhängigkeit" 25%, "Mehr Möglichkeiten, eigene Ideen wirksam durchzusetzen" 23%, "Mehr Urlaub" 22%, "Eine interessantere Tätigkeit" 22%, "Mehr Einfluß, Entscheidungskompetenz" 22%, "Freiere Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit" 21%, "Verkürzung der Arbeitszeit" 21%, "Mehr Möglichkeiten, sich durch Tüchtigkeit und Leistung auszuzeichnen" 16%, "Größere Sicherheit von Beschäftigung und Einkommen" 13%, "Besseres Betriebsklima" 13%, "Bessere Altersversorgung" 11%, "Veränderung des betrieblichen Führungsstils" 11%, "Mehr gesellschaftliche Anerkennung" 9%, "Verbesserung von Image/Zielsetzung der Firma" 6%; keinerlei Bereitschaft zur Leistungssteigerung signalisieren 21%.²⁵

In der Erhebung M. Pröhls²⁶ werden diesbezügliche Fragen wie folgt beantwortet: "Welche Leistungsanreize bevorzugen Sie?" 19% materielle (mehr Geld), 13% immaterielle (mehr Lob und Anerkennung), 64% beide gleich wichtig. 3% sagen "ist mir gleich", 3% nennen "Sonstiges".²⁷ "Welche Leistungen des öffentlichen Dienstes sind Ihnen besonders wichtig?" 83% sagen "Sicherheit des Arbeitsplatzes", 40% "geregelte Arbeitszeit", 66% "Weihnachts- und Urlaubsgeld",

21 Vgl. hierzu: Pawlowsky-Flodell (1995b).

22 Ebenda, S. 80.

23 Ebenda, S. 81.

24 Vgl. hierzu: Heidemann (1987).

25 Ebenda, S. 52f.

26 Vgl. hierzu: Pröhl (1995).

27 Ebenda, S. 124.

43% "vermögenswirksame Leistungen", 66% "zusätzliche Altersversorgung", 82% "Lohnfortzahlung im Krankheitsfall", 48% "Beihilfe".²⁸ Die Autorin stellt fest:

"Für 92% der Mitarbeiter/innen ist es wichtig, eine interessante Arbeit zu haben; 86% kommt es darauf an, daß es sich dabei auch um eine vielseitige, kreative und schöpferische Tätigkeit handelt."²⁹

5.2 Strukturelle (betriebsklima-unabhängige) Rahmenbedingungen der Arbeit wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins

Im Zuge der Auswertung war - wie in den (Unter-)Kapiteln 3.6 und 3.7 erläutert - deutlich geworden, daß das Betriebsklima-Raster bei manchen Fragen nicht zu sinnvollen Ergebnissen führt. Vielmehr hatten sich bestimmte strukturelle Rahmenbedingungen und charakteristische Interaktionsmuster der Akteure als so bestimmend erwiesen, daß diese Fragen gesondert ausgewertet werden mußten. Die Rahmenbedingungen zeichnen sich u.a. dadurch aus,

- daß die Bibliotheksinfrastruktur in Berlin Defizite aufweist, was technische Innovation und Verbund anbetrifft.³⁰
- daß es sich ausschließlich um Einrichtungen des öffentlichen Dienstes handelt. Neben damit verbundenen dienstrechtlichen und arbeitsatmosphärischen Eigenheiten bedeutet dies, gerade zu dieser Zeit und in diesem Bundesland, von einer besonders restriktiven Budgetpolitik angesichts des prekären öffentlichen Haushalts getroffen zu werden.
- daß das Leitungspersonal fast durchgängig über einen sehr engen Gestaltungsspielraum verfügt; dies nicht nur in Fragen technologischer Innovation, sondern auch bei Personalentscheidungen und dem Einsatz materieller Anreize zur Belohnung besonderer Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- daß - im Gegensatz zu Vorgenanntem - die Mitarbeiterschaft einen recht umfangreichen arbeitsplatzbezogenen Gestaltungsspielraum hat.

Zwar gilt: Insgesamt ist die Situation von hohem Wandlungsdruck gekennzeichnet, der sich aus Budgetrestriktionen, dem technologischen Wandel und auch ver-

28 Ebenda.

29 Ebenda, S. 28.

30 Vgl. hierzu auch die Äußerung K. Pauleweits, der kommissarischen Direktorin des DBI: "Wir haben hier in Berlin eben eine etwas traurige Bibliothekslandschaft." Pauleweit (1998), S. 524.

einigungsbedingten Veränderungen speist. Dieser Druck zeitigte bis zum jetzigen Zeitpunkt aber lediglich punktuelle Einzelmaßnahmen, was wiederum Irritationen hervorruft, zu Planungsunsicherheit führt und Abhängigkeiten verstärkt.

Infolgedessen sind jene Fragen, deren Beantwortung wesentlich durch diese und einige weitere Rahmenbedingungen und Interaktionsmuster beeinflusst wird, einer gesonderten Betrachtung und Beschreibung zu unterziehen.

5.2.1 Rahmenbedingung "Strukturelle Handlungsgrenzen des Leitungspersonals und der Mitarbeiterschaft"

Zu den hiervon berührten Fragen gehören jene, die auf die Einführung neuer Technologien abzielen, beispielsweise Frage 1.

Wenn neue Technologien eingeführt werden, in welchem Stadium der Entwicklung werden die Mitarbeiter informiert? (Mehrfachnennung möglich) (Frage 1 - V 1-6)

Das Antwortverhalten der Befragten wird in der folgenden Tabelle dokumentiert.

Tabelle 42: Wenn neue Technologien eingeführt werden, in welchem Stadium der Entwicklung werden die Mitarbeiter informiert?

	Sie werden aufgefordert, zur Ideensammlung beizutragen	Sie werden an Planungsgesprächen beteiligt	Sie werden an der Erarbeitung des Anwendungskonzepts beteiligt	Sie erfahren es unmittelbar vor der Beschlußfassung
Leiter/in	85,7% (24)	82,1% (23)	64,3% (18)	50,0% (14)
Mitarbeiter/in	28,1% (59)	24,8% (52)	24,3% (51)	47,1% (99)

Nur etwas mehr als die Hälfte aller befragten Mitarbeiter meint, in den gestalterischen Vorlauf technologischer Veränderungen einbezogen zu sein; knapp die Hälfte gibt an, erst unmittelbar vor Einführung neuer Systeme oder Verfahrensweisen informiert und sozusagen "vor vollendete Tatsachen gestellt" worden zu sein. Lediglich ein Viertel ist in die Umsetzung einbezogen.

Das Ausmaß an Beteiligungs-, Mitgestaltungs- und Lernmöglichkeiten im Vorlauf technologischer Modernisierung beschränkt sich auf eine Minderheit der Belegschaft in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Dennoch legen die Leitungspersonen durch ihre Antworten entsprechende Bemühungen nahe. Überwiegend entsteht der Eindruck, als hätten die Leitungspersonen ausreichend Spielraum, technologische Innovationen systematisch und umfassend zu organisieren und zu kommunizieren. Erst die Kommentare der Leiterinnen und Leiter zu dieser

Frage³¹ lassen erkennen, in welchem Kontext sie zu handeln gezwungen sind. Außerdem ist davon auszugehen, daß ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Antworten auf eine insgesamt unbefriedigende Situation Bezug nahm und weniger auf das Verhalten der Leitungsperson.

Insgesamt 17 von 29 (d.h. rund 60%) der Leitungspersonen äußern sich kritisch und z.T. resigniert zu dieser Frage. Sie zeichnen ein Stimmungsbild geprägt von Abhängigkeit, Sachzwängen, Desorientierung, Chaos und Irritation. Die komprimierte Wiedergabe ausgewählter Kommentare soll dazu beitragen, den Handlungsrahmen der Akteure plastisch nachzuvollziehen.³²

Aus den Kommentaren lassen sich unterschiedliche Einflußgrößen extrahieren, die von den Leitungspersonen für die Situation verantwortlich gemacht werden:

- Abhängigkeit von nicht transparenten und nicht partizipativen Vorgängen und Entscheidungen (v.a. in vorgesetzten Behörden und Zentralbibliotheken)

Endgültige Beschlüsse werden an anderer Stelle, von einem anderen Gremium gefaßt. Bibliotheksinterne Beschlüsse werden diskutiert. Ich bin im Prinzip der Meinung, alles sollte mit den Mitarbeitern besprochen werden, ich arbeite nicht gerne mit Weisung, ich möchte gerne, daß die Mitarbeiter verstehen, was gemeint ist...

Man bekommt gesagt, was man zu tun hat, daher besteht weder für mich noch für meine Mitarbeiter ein unmittelbarer Einfluß auf die EDV-Planung.

Neue Technologien werden, wenn Sie eingeführt werden, ohne unsere Beteiligung eingeführt. Wir sind (...) abhängig von großen Bibliotheken, die ein bestimmtes, integriertes Bibliothekssystem einführen werden, und es ist geplant, daß alle anderen kleineren Bibliotheken angeschlossen werden. Wir selber als kleine Bibliothek haben uns schon intensiv Gedanken gemacht... Ergebnis war, wenn die mit ihrem System noch gar nichts Näheres wissen, dann hat das ganze keinen Sinn, d.h. das hat bei uns eine Lethargie ausgelöst, so daß wir gesagt haben, wir lassen das einfach laufen.

31 Es handelt sich um die zweithäufigst von den Leitungspersonen kommentierte Frage insgesamt. Das Bedürfnis, bestimmte Fragen zu kommentieren, orientierte sich offenbar an der diesen innewohnenden Brisanz. Aus diesem Grund sollen ausgewählte Kommentare der Leitungspersonen zu Frage 1 in zusammengefaßter Form wiedergegeben werden.

32 Die Ursachen für das Entwicklungs- und Modernitätsdefizit wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins ist komplex; hier stellen sich Themen für weitergehende historische Untersuchungen, die das Berufsbild und das Selbstverständnis der Akteure im wissenschaftlichen Bibliothekswesen ebenso einbeziehen müssen wie spezifische Besonderheiten, die den politisch-administrativen Gegebenheiten der beiden Teile Berlins in der Vorwendezeit geschuldet sind.

- unkalkulierbare Zuwendungsformen ("spontane" Mittelfreigabe zum Jahresende ohne ausreichenden planerischen Vorlauf für sachgerechte Entscheidungen, kameralistisches Finanzgebaren)

Das lief eher informell. Wir haben irgendwann 14.000 DM übrig gehabt. Da haben wir innerhalb von zwei Wochen fünf Computerarbeitsplätze bestellt. Es kamen dann auch Ängste hoch, aber ich habe gesagt: "Sie müssen das gar nicht benutzen. Sie können weiterhin mit der Schreibmaschine arbeiten, wenn es Ihnen mit dem Computer nicht gefällt, aber ich prophezeie Ihnen, daß es Spaß macht - und wenn nicht, dann passiert gar nichts." Wir könnten eigentlich noch mehr Computer gebrauchen. Aber es hat durchaus am Anfang auch gesundheitliche Ausfallerscheinungen gegeben, einfach durch die Tatsache, daß die Geräte da standen.

Bis zur (...) Beschlußfassung hatten wir nur 14 Tage Zeit. Wir hatten plötzlich Geld und nicht mehr viel Zeit, und dann mußte das ruck, zuck gehen.

- behördenimmanenter "Fatalismus", Starrheit der Regeln des öffentlichen Dienstes

Es gibt Leute, die (...) mitdenken und (...) auch in Frage kommen, an solchen neuen Aufgaben mitzuwirken, das sind vielleicht von 11 drei oder vier. Das hängt auch sicherlich mit der Hierarchie der Einstufung, mit dem Lohngefüge zusammen; klar, es gibt auch intelligente Leute in der Vergütungsgruppe VII, die mitdenken, aber es gibt eben auch welche, die das nicht können. Ich habe z.T. ältere Kollegen, die über 60 sind, da ist naturgemäß der Drang, an Neuem mitzuwirken, nicht mehr so stark ausgeprägt.

Dann haben wir vor einiger Zeit einen Brief geschrieben. Wir haben angefangen, auch die anderen kleinen Bibliotheken zu sammeln, die auch zur Dachorganisation gehören, nach dem Motto, wenn die großen Bibliotheken schon nicht mit uns reden, dann reden wir kleinen miteinander. Dabei kam raus, die wissen noch viel weniger als wir. Wir haben alle einen Brief über unseren Direktor an die Stelle geschrieben, die die EDV einführt. Das Ergebnis war: Wir sollen abwarten...

Wir waren bei der Entscheidung auch nicht völlig frei, es gab Vorgaben, daß wir uns mit allen auf eine bestimmte Software einigen müssen. Man konnte sich nicht frei auf dem Markt tummeln. Alle vier (...) sollten dasselbe kaufen, obwohl sie vorher nicht kooperiert hatten... Das Problem ist wieder typisch für Behördenbibliotheken... Das System, auf das wir uns einigen mußten, ist natürlich nicht auf unsere Verhältnisse zugeschnitten. Man mußte also sehen, wie man mit dem System klarkommt... Aber das können auch nur die Mitarbeiter beurteilen, die die Arbeitsabläufe machen.

Dann haben wir es mit der UB besprochen, weil die uns den Zugang zum Verbund schaffen müßte. Andererseits ist hier für die Universität geplant, ein integriertes Bibliothekssystem einzuführen; und eigentlich soll keine Bibliothek mehr vorher irgendeinen EDV-Gang

machen... Dann sind wir mit den Mitarbeitern dieser Abteilungen in zwei Bibliotheken gewesen, die mit uns vergleichbar sind, und haben uns dort die neuen Arbeitsabläufe erklären lassen. Das ruht jetzt, weil die entsprechenden Mitarbeiter erst mal geschult werden müssen.

- Hierarchiedenken und damit selektive Mitarbeiterbeteiligung an Innovationsprozessen sowie vermeintlich unflexibles und wenig lernmotiviertes Personal

Das betrifft jeweils nicht alle Mitarbeiter, ist sicherlich auch hierarchisch gestaffelt oder von der Anwendung her bedingt.

Unterschiedliche Mitarbeiter (gehobener Dienst usw.) werden in verschiedenen Phasen informiert.

Das betrifft nicht immer alle Mitarbeiter. Ich bilde mit einigen eine Arbeitsgruppe. Die anderen werden dann nicht vor der Beschlußfassung informiert, sondern über die Entschlußfassung, wenn wir, die Arbeitsgruppe, das entschieden haben.

Ich bemühe mich, die Mitarbeiter von Anfang an zu beteiligen. Da wird besprochen, was geändert werden soll... wobei ich sagen muß, daß es nie alle Mitarbeiter sind, sondern immer so vier bis sechs, die unmittelbar damit zu tun haben. Nachgeordnete Bereiche werden zu diesem Zeitpunkt noch nicht eingebunden, weil das einfach das ganze Konzept sprengen würde.

Ob die hier zum Ausdruck kommenden Situationen von Ausgeliefertsein, stiefmütterlicher Behandlung, Vernachlässigung und Mißachtung nicht auch Ergebnis eigener Fehlsteuerungen, Fehlentscheidungen sowie unzureichender Innovations- und Kundenorientierung sind, muß an dieser Stelle dahingestellt und anderen Untersuchungen vorbehalten bleiben. Zum Abschluß ein Beispiel dafür, daß es auch anders geht:

Das ist unterschiedlich. Wir haben hier vier wissenschaftliche Mitarbeiter, von denen drei Bereiche der Bibliothek leiten. Da gibt es einmal wöchentlich eine Zusammenkunft, in der auch die neuen Ideen besprochen werden; danach werden über diese Mitarbeiter die betroffenen Mitarbeiter informiert und einbezogen. Jeder kann sich zu diesem Thema äußern... Wenn Dinge prinzipielle Strukturveränderungen der Bibliothek betreffen, dann wird natürlich eine gemeinsame Sitzung dazu gemacht. Es kam in der letzten Zeit die Kritik, daß zuwenig diskutiert wird in der Bibliothek; dann haben wir beschlossen, daß ich montags immer mit einer Abteilung Kaffee trinken gehe und dann die entsprechenden Gespräche geführt werden.

Insgesamt läßt sich folgender Schluß ziehen:

Die Mitarbeiterschaft fühlt sich in die Planungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse zu neuen Technologien unzureichend einbezogen.³³ Die Diskrepanz zwischen ihrer Einschätzung hierzu und derjenigen der Leitungspersonen ist überaus hoch und nur in Variable 4 ("Ich erfahre es unmittelbar vor der Beschlußfassung") gering.

Die meisten Leiterinnen und Leiter sehen sich ihrerseits unzureichend informiert. Kaum mit Verantwortung in Innovationsfragen betraut, meinen sie möglicherweise, mit internen Besprechungen ihrer Pflicht genüge zu tun. So beantworten sie jedenfalls die Teilfragen zu Frage 1 dahingehend, entsprechende interne Planung, Informationsstreuung und Beteiligungsmöglichkeiten anzubieten. Erst aus den Kommentaren wird deutlich, daß sie selber häufig über die geplanten technologischen Innovationen im Unklaren gelassen oder vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Oft wird ihnen auch nur ein äußerst geringer zeitlicher Vorlauf eingeräumt, um Innovationen vorzustellen und zu implementieren.

Zieht man die Ergebnisse anderer Untersuchungen heran, ergibt sich das Problem mangelnder Übertragbarkeit und Vergleichbarkeit der Daten aufgrund differierender Frageformulierungen. Dennoch läßt sich generell festhalten: Auch andere Untersuchungen aus dem Bereich öffentlicher Verwaltung wiesen mangelnde Einbeziehung der Beschäftigten in Modernisierungsprozesse und damit verbundene Planungen und Entscheidungen nach.³⁴ Sehr hoch zeigte sich in der Regel auch die Diskrepanz zwischen der Problemwahrnehmung der Leitungspersonen und derjenigen der Mitarbeiterschaft.

Motiviert der Chef seine Mitarbeiter durch materielle Anreize? (Frage 25 - V 58)

Die Fragen 25 und 26 geben Auskunft über die Möglichkeiten und Fähigkeiten der Leitungspersonen zur extrinsischen Motivierung der Mitarbeiterschaft - aus beider Perspektive. Unter "extrinsischer Motivierung" werden materielle und immaterielle Gratifikationen verstanden. Dies kann im einzelnen bedeuten: Dienstreisen, verbesserte Ausstattung, die Wahrnehmung außenorientierter Aktivitäten mit der

33 In den Kommentaren der Mitarbeiter unter "Sonstiges" (Variable 5) bestätigt sich die bisherige Tendenz: Gezählt werden 16 eher resignative, z.T. "bittere" Bemerkungen.

34 Vgl. hierzu A. Schröder (1997b), S. 2. Dort heißt es:

"Die Verwaltungsmodernisierung wird prinzipiell von den MitarbeiterInnen nicht nur akzeptiert, sondern sogar begrüßt. Die Durchführung der bisherigen Veränderungen wird dagegen sehr kritisch gesehen. Besonders beklagt werden in diesem Zusammenhang die Einflußmöglichkeiten: In nahezu allen von uns befragten Verwaltungen wird - unabhängig vom Modernisierungsstand - von ca. 80% der MitarbeiterInnen die mangelnde Beteiligung kritisiert." Vgl. ebenso: Schröder/Feldmann (1997). Ähnlich äußert sich M. Kruse (1996), S. 46.

Chance, sich zu profilieren und den beruflichen Erfahrungshorizont zu erweitern, Prestigegewinn, Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten oder auch Gehaltsaufbesserungen (z.B. befristete Aufstockungen) und Höhergruppierungen.

Bei der Auswertung der Frage wurde deutlich: am aussagekräftigsten ist die Frage hinsichtlich der (eingeschränkten) Handlungsmöglichkeiten der Leitungspersonen. Im Mittelpunkt stehen Erkenntnisse, die von der jeweiligen Betriebsklima-Klasse der befragten Bibliotheken unabhängig sind.

Tabelle 43: Motiviert der Chef seine Mitarbeiter durch materielle Anreize?

	der materielle Spielraum hierfür ist zu gering	ja	nein
Leiter/in	89,7% 26	10,3% 3	-
Mitarbeiter/in	46,2% 98	0,5% 1	53,3% 113

Nur eine einzige Antwort aus dem Kreis der befragten 212 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt, über diesen Weg Motivationsanreize zu erfahren. In keiner Bibliothek fühlt sich die Mitarbeiterschaft durch materielle Anreize, vermittelt über die Leitungspersonen, motiviert (Spalte 1 und 3 zusammengezogen). Zwischen den Betriebsklima-Klassen gibt es hier keinen Unterschied. Dieser Aspekt der Arbeitsmotivation, organisatorischen Einbindung und Zielorientierung ist in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins offensichtlich bedeutungslos.

Motiviert der Chef seine Mitarbeiter durch Aufstiegsmöglichkeiten? (Frage 26 - V 59)

Die Auswertung von Frage 26 ergab folgende Antwortverteilung.

Tabelle 44: Motiviert der Chef seine Mitarbeiter durch Aufstiegsmöglichkeiten?

	der institut. Spielraum hierfür ist zu gering	ja	nein
Leiter/in	89,7% 26	6,9% 2	3,4% 1
Mitarbeiter/in	58,0% 123	1,9% 4	40,1% 85

Frage 26 (Spalte 1 und 3 addiert) wird ähnlich einhellig beantwortet wie Frage 25. Im Durchschnitt äußern 1,9% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in absoluten

Zahlen: 4 Personen), durch Aufstiegsmöglichkeiten motiviert zu werden. Alle anderen aus diesem Kreis verneinen diesen Aspekt der Personalpflege und -förderung. Zu den beiden Fragen liegen folgende Kommentare der Leitungspersonen vor:

Ich habe schon so viele Spielarten durchprobiert, angefangen von repressiven Gesprächen vor der Leitung unter Personalratsbeteiligung bis hin zur zwischenmenschlichen Kommunikation, daß man sagt: "Ich verstehe das nun wirklich nicht, warum schaffen Sie das nicht?" Dann wird gesagt: "Ich will ja." Und dann fallen sie in denselben Arbeitstrott zurück, den sie schon 20 Jahre innehaben. Wir haben keinerlei Druckmittel, wir können niemanden entlassen oder sonst etwas.

Ja, da habe ich wenig Spielraum, das ist öffentlicher Dienst. Wir haben einen Fall, wo es möglich war. Es gibt hier Sonderzulagen für die Teilnahme an oder Leistungen zu wissenschaftlicher Arbeit. Das ist natürlich schwer, das in der Bibliothek deutlich zu machen, aber es geht.

Doch, es kam schon vor, daß sie irgendwelche Ausstellungen eigenständig besuchen konnten. Das fördere ich schon, damit sie auch mal rauskommen und ein bißchen motiviert werden. Es kommt zwar selten vor, da die Möglichkeiten gering sind.

Ja, wenn es die Möglichkeit gibt, wenn eine höhere Stelle da wäre. Aber das ist hier nicht so. Es gibt eine Kollegin, die bekommt Zulagen. Die hat sie aber mitgebracht. Die Verwaltung fragt in regelmäßigen Abständen an, ob das noch zutrifft, und wir denken uns dann alles mögliche aus, damit sie die Zulagen behält.

Aufstockungen könnte ich vielleicht beantragen, aber ich darf ja gar nicht wissen, wie meine Mitarbeiter eingruppiert sind. Das wird so gewünscht, daß wir als Leiter das nicht wissen sollen, ein absolutes Unding.

Ja, ich habe jetzt die Möglichkeiten, wenn welche ausscheiden. Dann können die anderen nachrücken.

Zum Vergleich lassen sich einige Ergebnisse anderer Erhebungen heranziehen.

In "Berufsbild und Selbstverständnis"³⁵ wird zum Aspekt "materielle Anreize" festgestellt, daß 64% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus öffentlichen Bibliotheken meinen, sie erzielten mit ihrer Tätigkeit kein hohes Einkommen. 36% sagen, das Einkommen entspräche nicht ihrer Leistung, und 75% bekunden, nicht über leistungsgerechte Aufstiegsmöglichkeiten zu verfügen.³⁶

35 Vgl. hierzu: Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

36 Ebenda, S. 147.

M. Pröhl ermittelte in ihrer Studie³⁷, daß sich nur 28% der Befragten leistungsgerecht bezahlt sehen. 85% hätten gerne mehr Leistungsanreize für ihre Arbeit, 64% der Mitarbeiterschaft nennen in gleichem Maße materielle wie immaterielle Leistungsanreize.³⁸ Zum Kriterium "Aufstiegchancen" resümiert die Autorin:

"Nur 20% der Befragten haben das Gefühl, beruflich weiterzukommen; allerdings sind für 54% Aufstiegsmöglichkeiten ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeit. 78% der Mitarbeiter/innen sehen für sich nur schlechte bis gar keine Aufstiegchancen. 61% begründen das damit, ihre Endposition bereits erreicht zu haben, obwohl knapp zwei Drittel (62%) der Ansicht sind, nicht zu alt zu sein, um beruflich weiterzukommen... Die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glaubt, daß weder ihre Dienststelle (58%) noch das Personalamt (63%) ihre Aufstiegchancen planvoll fördere."³⁹

Die Gleichverteilung im Antwortverhalten zu den Fragen 25 und 26 verweist noch auf einen weiteren Aspekt: Welchen Stellenwert hat das Einkommen für das Kriterium "Spaß an der Arbeit"?

Das Ergebnis zur Frage 53 *"Unter welchen Bedingungen macht Ihnen die Arbeit am meisten Spaß?"* (Variable 130), Antwortvorgabe *"wenn ich genug verdiene"* sieht folgendermaßen aus:

Tabelle 45: Unter welchen Bedingungen macht Ihnen die Arbeit am meisten Spaß? Antwortvorgabe: "wenn ich genug verdiene"

Trifft voll/eher zu	keine Antwort	trifft eher nicht/ überhaupt nicht zu
72% (152)	8% (17)	20% (43)

Rund 70% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigen, das Kriterium "genug zu verdienen" sei ein Bedingungsfaktor für "Spaß an der Arbeit". Der Anteil von 20% der Mitarbeiterschaft, der diesen Sachverhalt in Abrede stellt, ist jedoch nicht als unbedeutend einzuschätzen.

Auch die im (Unter-)Kapitel 5.1 beschriebene Rangfolge bedeutender Kriterien für die Entscheidung zwischen verschiedenen Stellenangeboten bestätigt diesen Eindruck. Das Einkommen nimmt bei der Auswahlentscheidung für ein neues (fiktives) Stellenangebot einen hohen Rang ein. Es bildet jedoch nicht das höchst-

37 Pröhl (1995).

38 Ebenda, S. 29.

39 Ebenda.

rangige Kriterium, sondern rangiert hinter "Betriebsklima", "Arbeitsplatzsicherheit" und "Arbeitsvielfalt".

Festzuhalten bleibt: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den befragten Bibliotheken halten die Möglichkeiten der Leitungspersonen, ihre Mitarbeiter über materielle Zuwendungen oder Karrierechancen zu motivieren, für faktisch äußerst gering oder überhaupt nicht gegeben. Sie dokumentieren mit ihrem Antwortverhalten zugleich, daß diese Arten von Zuwendung und Belohnung in ihrer arbeitsbezogenen Werteskala keinen sehr hohen Rang einnehmen. Ein Fünftel der befragten Mitarbeiterschaft scheint darüber hinaus keinen starken Konnex zwischen positiver Arbeitseinstellung und materieller Entlohnung zu sehen.

Haben die Mitarbeiter Einfluß auf die Personalauswahl bei Neueinstellungen in der Bibliothek? (Frage 31 - V 69)

Die Auswertung dieser Frage erbrachte folgendes Ergebnis.

Tabelle 46: Haben die Mitarbeiter Einfluß auf die Personalauswahl bei Neueinstellungen in der Bibliothek? (Frage 31 - V 69)

	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	58,6% 17	3,4% 1	6,9% 2	31,0% 9
Mitarbeiter/in	6,2% 13	9,5% 20	18% 38	66,4% 140

Die große Mehrheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat nach eigenem Bekunden keinen Einfluß auf die Personalauswahl bei Neueinstellungen. Überraschenderweise meinen zwischen 58% und 70% aller Leitungspersonen, dies sei anders. Wie bereits oben ausgeführt, geben die Leiterinnen und Leiter an, in Personalauswahlverfahren selbst nur über eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten zu verfügen. Wenn sie sich selbst in ihren Entscheidungsbefugnissen reduziert sehen, worin sollten dann entsprechende Möglichkeiten auf der Mitarbeiterseite bestehen?

Zusammengefaßt kann festgehalten werden: Der Spielraum in Einstellungsverfahren ist gering, offenbar häufig von hierarchischen Gegebenheiten, formalisierten Verfahren und vorgesetzten Behörden limitiert. Institutionell verankerten Einfluß scheint es für die Mitarbeiterschaft kaum zu geben. Dieser Befund gilt für den größten Teil aller in die Erhebung einbezogenen Einrichtungen. Einmal mehr wird eine Chance vertan, Personalpolitik mit den Betroffenen (zukünftigen Kolleginnen und Kollegen!) abzustimmen und zu gestalten. Die formale Machtbefug-

nis strukturell verankerter Entscheidungsträger und deren Bedürfnis, sie auch auszuüben, rangiert vor alltagspraktischen und psychologisch sinnvollen Erwägungen.

5.2.2 Rahmenbedingung "Liberales Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterschaft"

Bei der Auswertung der *Frage 13 (V35) - Wie geht der Chef mit Fehlern seiner Mitarbeiter um?* ergab sich für die *Antwortalternative d) "Er gibt seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, Fehler wieder auszubügeln"* keine sinnvolle Zuordnung zu den Betriebsklima-Klassen der untersuchten Bibliotheken. Die hochgradige Gleichverteilung der Antworten, auch die fast durchgängige Kongruenz der Einschätzungen von Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft klassifiziert die angesprochenen Sachverhalte als von anderen als dem Betriebsklima-Faktor bestimmt.

Tabelle 47: Wie geht der Chef mit Fehlern seiner Mitarbeiter um? Antwortalternative d) Er gibt seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, Fehler wieder "auszubügeln"

	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	58,6% 17	34,5% 10	6,9% 2	-
Mitarbeiter/in	30,9% 55	52,8% 94	11,8% 21	4,5% 8

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes stehen offenbar *nicht* unter massivem Erfolgsdruck. Es gibt genügend Raum und Gelegenheit, eigene Fehler wieder "auszubügeln". Die Arbeitsbedingungen scheinen insgesamt von einer gewissen liberalen Gelassenheit geprägt zu sein.

Kommentare von Leitungspersonen liegen hierzu nicht vor.

Entsprechende Fragen in Vergleichsstudien sind dem Autor im Zuge seiner Recherchen nicht bekannt geworden.

Wie sieht es im Arbeitsbereich der Mitarbeiter aus? (Frage 19 - V42-44)

Mit Frage 19 des Fragebogens soll die Bereitschaft der Leitungspersonen geprüft werden, eigenständige Befugnisse auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu akzeptieren und zuzulassen. Sie gibt auch Aufschluß darüber, wieweit die Leitungsperson den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich selbständiger Strukturierung des Arbeitstages vertraut. Die Frage besteht aus drei Teilkomponenten.

Antwortvorgabe a) Sie haben die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen?

Folgendes Antwortverhalten ergab sich zur Antwortvorgabe (a).

Tabelle 48: Antwortvorgabe a) Sie haben die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen?

	trifft voll u. ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überh. nicht zu
Leiter/in	24,1% 7	69,0% 20	6,9% 2	-
Mitarbeiter/in	30,3% 59	42,6% 83	20,5% 40	6,7% 13

Nahezu alle Leitungspersonen geben an, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten selbständige Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich treffen. Dieser Eindruck wird von mehr als zwei Dritteln (70 bis 77%) aller befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt. Zwischen 20 und 30% der Mitarbeiterschaft weichen hiervon ab. Damit scheint die Möglichkeit der Mitarbeiter zu selbständigen Entscheidungen die Arbeitssituation in Berliner wissenschaftlichen Bibliotheken generell zu kennzeichnen.

Antwortvorgabe b) Sie haben die Möglichkeit, sich Ihre Arbeit weitgehend selbständig einzuteilen?

Zur Antwortvorgabe (b) ergab sich in der Auswertung folgendes Bild.

Tabelle 49: Antwortvorgabe b) Sie haben die Möglichkeit, sich Ihre Arbeit weitgehend selbständig einzuteilen?

	trifft voll u. ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überh. nicht zu
Leiter/in	48,3% 14	44,8% 13	6,9% 2	-
Mitarbeiter/in	58,0% 119	36,6% 75	4,4% 9	1,0% 2

In noch höherem Maße als bei Antwortvorgabe (a) bestätigen die Befragten ihre Selbständigkeit. 90 bis 98% der Mitarbeiterschaft und fast alle Leitungspersonen stellen fest, ihre Arbeit weitgehend selbst einteilen zu können.

Antwortvorgabe c) Sie haben die Möglichkeit, sich Ihre Arbeitszeit in einem gewissen Umfang selbständig einzuteilen?

Zur dritten Antwortvorgabe zeigte sich folgende Verteilung.

Tabelle 50: Antwortvorgabe c) Sie haben die Möglichkeit, sich Ihre Arbeitszeit in einem gewissen Umfang selbständig einzuteilen?

	trifft voll u. ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überh. nicht zu
Leiter/in	48,3% 14	37,9% 11	10,3% 3	3,4% 1
Mitarbeiter/in	42,0% 84	37,5% 75	12,5% 25	8,0% 16

Damit erweist sich die Arbeitszeitsouveränität seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als recht hoch. Dieses Ergebnis dürfte unter anderem den überwiegend geltenden Betriebsvereinbarungen zur gleitenden Arbeitszeit geschuldet sein.

Die Kommentare der Bibliotheksleiterinnen und -leiter geben ein eher diffuses Bild. Trotz der festgestellten sehr weiten Gestaltungs- und "Autonomie"-Bereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht hier der Eindruck von Einschränkung und recht enger Gebundenheit an hierarchische Vorgaben. In der Praxis verhält sich dies nach überwiegender Einschätzung der Befragten offenbar anders.

Als ich noch in einer Bibliothek gearbeitet habe, hätte ich es ziemlich unmöglich gefunden, wenn mir jemand reingeredet hätte, wie ich mir die Arbeit einteilen soll. Ich will das anderen auch nicht antun. Man versucht ja immer, von sich auszugehen, und was einem selbst lieb oder weniger lieb ist, von dem nimmt man an, daß es die anderen genauso empfinden. Das muß nicht immer so sein. Ich hatte einmal eine Mitarbeiterin, die wollte ihre Arbeit zugeteilt bekommen.

Das trifft eher nicht zu, weil Entscheidungen nicht zur Debatte stehen. Ich habe z.B. in der wissenschaftlichen Abteilung die Verantwortung für die Beschaffung, d.h. der Diplom-Bibliothekar sieht, es ist etwas Interessantes erschienen, und ich sehe das auch; aber er entscheidet nicht allein über die Beschaffung.

Wann einer wie katalogisiert, ist mir wurscht, Hauptsache, er kommt zum Ergebnis.

Die Mitarbeiter können die Entscheidung selbständig vorbereiten und auch einen Vorschlag machen... Aber es kommt sehr auf den Bereich an. Wenn es nur intern die Bibliothek betrifft, dann ist der Spielraum sehr groß. Wenn es aber um Dinge geht, die das Haus insgesamt betreffen oder wo Externe miteingreifen können, dann ist er eher enger.

Das trifft eher nicht zu. Das liegt aber an der Organisation dieser Bibliothek, wir haben da bestimmte Sachzwänge. Es gibt bestimmte Sachen, wo ich sage, das und das ist zu tun. Dann können die Mitarbeiter entscheiden, was sie zuerst machen, aber zu einem bestimmten Zeitpunkt muß es fertig sein.

Ich finde, das nimmt sehr viel Spannung und ist eine Entlastung für die Vorgesetzten, weil man weiß, die Leute bestimmen das selber. Ich weiß, es gibt Leute, die es nicht schaffen, die Kernzeit einzuhalten. Da wird es dann unangenehm, ich weiß dann auch nicht mehr, wie ich noch drohen soll.

Zum Vergleich und zur Illustration noch einige vergleichende Angaben aus anderen Studien:

Nach A. Schröder und M. Feldmann sind 68,3% der in ihrer Erhebung⁴⁰ Befragten mit dem Maß an Selbständigkeit der Arbeit zufrieden; 8,9% sind unzufrieden. 85,2% äußern sich zufrieden, was die Arbeitszeitregelung betrifft; 5% sind unzufrieden.⁴¹ 42% sehen in hohem Maße Mitbestimmungsmöglichkeiten, was die personelle Zusammenarbeit betrifft, 59,8% in bezug auf die Aufteilung der Arbeit, 66% hinsichtlich des Gestaltungsspielraums der Arbeit. 65,9% geben an, weitgehend selbst über den Zeitpunkt einer Arbeitsunterbrechung bestimmen zu können, 75,1%, was die Reihenfolge der Arbeit betrifft. 27,1% sehen geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten, was die personelle Zusammenarbeit angeht; 12% schätzen dies im Hinblick auf die Aufteilung der Arbeit entsprechend ein, 8,7% hinsichtlich des Gestaltungsspielraums, 8,1% in bezug auf den Zeitpunkt einer Arbeitsunterbrechung und 7% im Hinblick auf die Reihenfolge der Arbeit.⁴²

Die Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare⁴³ stellt in ihrer Untersuchung die Frage nach der Arbeitszeitregelung. Die Antwortvorgabe "Arbeitszeiten, die ich mir so einrichten kann, wie es mir am besten paßt" traf nur nach 7,4% "voll und ganz" zu; 49,2% sagten, dies treffe "teilweise" zu, nach 42,3% war dies "gar nicht" zutreffend. Die Antwortvorgabe "Eine Arbeit, bei der ich bei wichtigen Entscheidungen mitreden kann" wies folgende Verteilung auf: 28,1% (voll und ganz zutreffend), 55,2% (teilweise zutreffend) und 15,3% (gar nicht zutreffend).⁴⁴

In der Erhebung M. Pröhls⁴⁵ sind mehrere Fragen und deren Beantwortung für den hier interessierenden Gestaltungsspielraum heranzuziehen: "Können Sie die

40 Vgl. hierzu: Schröder/Feldmann (1997), S. 20.

41 Ebenda.

42 Ebenda, S. 23.

43 Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

44 Ebenda, S. 147.

45 Pröhl (1995).

Ihnen übertragenen Arbeiten nach Ihren Vorstellungen durchführen?" Hierauf antworten 23% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit "sehr häufig", 49% mit "häufig", 19% sagen "manchmal", 7% "selten" und 2% "sehr selten".⁴⁶ Die Frage "Können Sie in eigener Verantwortung handeln und Entscheidungen treffen?" beantworten 53% mit "ja", 5% mit "nein, die Zielsetzung ist unklar", 17% mit "nein, die Aufgaben und/oder Kompetenzen bieten zu wenig Spielraum", 9% mit "nein, der Anreiz fehlt"; 16% antworten mit "trifft für meine Tätigkeit nicht zu".⁴⁷ 18% antworten auf die Frage "Sind Sie mit Ihrer Arbeitszeitregelung zufrieden?" mit "bin sehr zufrieden", 41% mit "bin zufrieden", 28% mit "teils, teils". 10% sind "unzufrieden", und 3% geben an, "sehr unzufrieden" zu sein.⁴⁸ Eine weitere Frage lautete: "Welche Wünsche haben Sie zur Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?" 29% antworten, keine Wünsche zu haben und zufrieden zu sein. 9% wünschen die "Einführung der Gleitzeit", 22% "größere Spielräume zur Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeit", 8% "mehr Möglichkeiten für Teilzeit", 27% "mehr Angebote zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung". 31% sagen: "trifft für mich nicht zu, da die betrieblichen Belange keine andere als die bestehende Arbeitszeitregelung zulassen".⁴⁹ Die Frage "Hat Ihr/e Vorgesetzte/r Ihnen soweit wie möglich selbständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung übertragen?" wird wie folgt beantwortet: 21% geben an "ja, immer", 32% "ja, häufig", 29% "teils, teils", 9% "manchmal" und 9% "selten".⁵⁰

Die zum Vergleich herangezogenen Untersuchungen zeigen anschaulich, daß die in der vorliegenden Studie erhobenen Daten auf höhere dispositive Spielräume und auch mehr Autonomie in der Arbeitszeiteinteilung verweisen. Besonders die von mehr als 90% der Befragten bekundete Selbständigkeit der Arbeitseinteilung wird in keiner anderen Erhebung in diesem Umfang bestätigt.

Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter? (Frage 36 - V 86) Antwortvorgabe e) Er greift unmittelbar in den Arbeitsbereich seiner Mitarbeiter ein

Im Gegensatz zu den anderen Antwortvorgaben bei Frage 36 erwies sich das Antwortverhalten zu e) als betriebsklima-unabhängig und wird folgerichtig in diesem Unterkapitel dargestellt.

46 Ebenda, S. 121.

47 Ebenda.

48 Ebenda, S. 123.

49 Ebenda.

50 Ebenda, S. 124.

Tabelle 51: Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter? (Frage 36) Antwortvorgabe e) Er greift unmittelbar in den Arbeitsbereich seiner Mitarbeiter ein

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	3,4% (1)	20,7% (6)	69,0% (20)	6,9% (2)
Mitarbeiter/in	3,6% (7)	13,0% (25)	51,0% (98)	32,3% (62)

Es zeigt sich: Der hierarchische (und möglicherweise willkürliche oder unvermittelte) Eingriff in Arbeitsbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in den befragten Einrichtungen nicht üblich. Die Mitarbeiterschaft - so wird bestätigt - verfügt über einen Gestaltungsspielraum, der von den Leitungspersonen weitestgehend respektiert wird.

5.3 Charakteristische (betriebsklima-unabhängige) Interaktionsmuster in den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins

5.3.1 Zurückhaltender Einsatz von Lob und Tadel

Lobt der Chef die Arbeit seiner Mitarbeiter und ihre Arbeitsergebnisse? (Frage 18 - V41)

Das Antwortverhalten zu Frage 18 könnte Auskunft geben über die Bereitschaft der Leitungspersonen, Mitarbeiter zu motivieren und deren fachliche Kompetenz anzuerkennen. Die Auswertung erbrachte folgende Ergebnisse:

Tabelle 52: Lobt der Chef die Arbeit seiner Mitarbeiter und ihre Arbeitsergebnisse?

	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	13,8% 4	41,4% 12	44,8% 13	-
Mitarbeiter/in	2,8% 6	30,3% 64	44,5% 94	22,3% 47

Lobt der Chef seine Mitarbeiter und ihre Leistungen auch in einem öffentlichen Rahmen? (Frage 22 - V 53)

Im Vergleich zu Frage 18 zielt diese Frage auf eine andere Dimension. Bilaterales Lob, Lob im Mitarbeiterkreis spielt sich in einem eher "intimen" Rahmen ab. Lobt die Leitungsperson hingegen öffentlich, dokumentiert sie ihre Fähigkeit und Bereitschaft, sich in den "Schatten" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stellen. Hierzu bedarf es besonderer Voraussetzungen an Berufsrollenverständnis, "territoriale" Trennschärfe der jeweiligen Aufgaben, Kompetenzzuerkennung, Kommunikationskultur und allgemeine Arbeitsatmosphäre. Die Auswertung der Antworten erbrachte folgendes Bild.

Tabelle 53: Lobt der Chef seine Mitarbeiter und ihre Leistungen auch in einem öffentlichen Rahmen?

	überwiegend ja	überwiegend nein
Leiter/in	60,7 % (17)	39,3% (11)
Mitarbeiter/in	17,8% (37)	82,2% (171)

Zwar dürfen die Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen der Leitungspersonen⁵¹ und denen der Mitarbeiterschaft nicht übersehen werden; dennoch wird deutlich: Es wird nicht oder nicht wahrnehmbar genug gelobt.

Acht Leitungspersonen kommentieren die Frage.

Es gibt relativ wenige Anlässe, die Mitarbeiter zu loben.

Die Arbeit einer Bibliothek wird selten gewürdigt, aber wenn ich die Gelegenheit habe, dann mache ich das, damit lobe ich mich ja selber auch.

Es gibt selten Gelegenheit dazu, aber wenn es sich ergibt, dann ja.

Soll ich sie (die Mitarbeiter; Anm. G. P.) für eine gelungene Titelaufnahme loben?

Ja, ich habe das schon gemacht, aber mit Sicherheit eher selten.

Immer, das muß ich, weil wir als Bibliothek einen schweren Stand haben.

Doch, und zwar ganz bewußt, weil die Bibliothek hier nicht so ein gutes Image hat.

51 Die Antworten der Leitungspersonen sind auch im Kontext der sog. "social desirability" zu sehen.

Das kommt eigentlich äußerst selten vor, aber wir haben ja unsere Mitarbeiterbesprechungen. Wissen Sie, ich habe hier gestandene Leute aus der ÖTV. Die finden so etwas merkwürdig, darum lobe ich selten.

Ja, wenn es denn einen Anlaß gäbe, würde ich das bestimmt machen.

Damit zeigt sich: In deutschen Bibliotheken wird selten gelobt. Offenbar gehört Lob nicht zu den regelmäßigen Umgangsformen. Im Zuge der Recherchen zu dieser "Lobresistenz" ergaben sich plausible Begründungen, die insbesondere für das Bibliothekswesen in Deutschland einige Gültigkeit besitzen dürften:

- Lob als Instrument der "Wertqualifizierung" und "Rangstaffelung" verursacht Disharmonien und wird deshalb weitgehend gemieden.⁵² Dies würde auch erklären, warum gerade in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima nach Angaben der Betroffenen tendenziell weniger gelobt wird als in Bibliotheken mit mittlerem und schlechtem Betriebsklima.
- Lob für Tätigkeiten, die seit Jahren und Jahrzehnten in recht einseitiger Routine ausgeübt und von allen Beteiligten auch dementsprechend eingeschätzt werden, wäre wenig glaubwürdig.
- Lob der Leitungsperson in einem beruflichen Betätigungsfeld, in dem sich die Fachkompetenz der Mitarbeiter (Fachhochschulabsolventen) kaum von derjenigen der Leitungspersonen unterscheidet, ist schwer vorstellbar, wenn nicht unmöglich. Denn die beteiligten, einander hierarchisch zugeordneten Akteure stehen fachlich in Konkurrenz zueinander. Erst wenn die "Territorien" und die Aufgabenschwerpunkte deutlich unterschieden wären - hier Leitung, Management, Kommunikation, Motivation, Innovation, Organisationswandel, Zielvorgänge, Interessenaushandlung, da "eigentliche" fachbibliothekarische Aufgaben - wäre Lob strukturell eher möglich.

In engem Zusammenhang mit der Frage nach Lob steht diejenige nach Kritik.

Kommt es vor, daß der Chef seine Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer kritisiert? (Frage 23 - V 54)

Diese Frage gibt ebenfalls Aufschluß über die Umgangsformen und die Struktur der Beziehungen zwischen Leitungsperson und Mitarbeiterschaft. Es geht um

52 Vgl. hierzu: Paris (1995).

Respekt, darum, Grenzen zu wahren und Achtung zu erweisen. Bei negativer Beantwortung ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses ausgeschlossen.

Tabelle 54: Kommt es vor, daß der Chef seine Mitarbeiter auch in Gegenwart anderer kritisiert?

	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	3,4% 1	65,5% 19	31,0% 9
Mitarbeiter/in	0,9% 2	8,0% 17	43,4% 92	47,6% 101

So wenig wie in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins gelobt wird, so wenig wird in ihnen öffentlich oder in Gegenwart anderer kritisiert. Ob das eine das andere bedingt, muß hier dahingestellt bleiben.

Vier Kommentierungen liegen hierzu seitens der Leitungspersonen vor.

Ja, es kommt vor, daß Mitarbeiter auf Referatssitzungen unter namentlicher Nennung im offiziellen Rahmen kritisiert werden. Es kommt auch vor, daß ich mit der Person alleine spreche.

Selten. Ich bin mir über die Jahre nicht so klar. Meine Tendenz wäre, es nie zu tun.

Ich versuche, das zu vermeiden. Ich finde, so etwas sollte man nicht tun. Vor Externen sowieso nicht, das kann höchstens mal sein, daß so etwas in Gegenwart von Mitarbeitern passiert.

Wenn jemand etwas falsch gemacht hat, kommt es vor, daß ich sage "das war nicht richtig". Aber jemanden herunterputzen würde ich nicht, dann würde ich ihn in mein Büro bitten.

5.3.2 "Berufsethos" und Gestaltungsinteresse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Sind die Mitarbeiter bereit, auch mal länger zu arbeiten, um eine wichtige Aufgabe im eigenen Arbeitsbereich abzuschließen? (Frage 27 - V 60)

Frage 27 soll Aufschluß über das Pflichtbewußtsein und das Verantwortungsgefühl hinsichtlich der Arbeit geben und damit etwas zum "Berufsethos" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussagen. Die Auswertung erbrachte die folgenden Ergebnisse.

Tabelle 55: Sind die Mitarbeiter bereit, auch mal länger zu arbeiten, um eine wichtige Aufgabe im eigenen Arbeitsbereich abzuschließen?

	ja	ja, unter bestimmten Umständen	nein
Leiter/in	44,8% 13	48,3% 14	6,9% 2
Mitarbeiter/in	62,7% 133	34,0% 72	3,3% 7

Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, "Mehrarbeit" zu leisten, um Arbeiten im eigenen Bereich abzuschließen; die Summe der zustimmenden Antworten übersteigt 95%. Im großen und ganzen sehen die Leitungspersonen dies zwar ähnlich. In ihren Kommentaren hierzu tragen sie jedoch zurückhaltende und auch relativierende Einschätzungen vor. Jedenfalls wählen sie keine von eindeutiger und hoher Zustimmung geprägten Formulierungen. Sie konzедieren diese Bereitschaft eher den "höheren" fachbibliothekarischen Besoldungsgruppen.

Das ist natürlich sehr differenziert. Es gibt Mitarbeiter, die sind da ganz hoch einzuschätzen, und es gibt welche, bei denen ich "mittel" und "gering" antworten würde.

Bei einigen sehr hoch und bei einigen sehr gering. "Mittel" wäre gerecht.

Wenn es sein muß, machen sie 's.

Da muß man auch wieder unterscheiden. Bei den Diplomkräften ist die Bereitschaft groß, und andere Bereiche kommen da nicht in Betracht.

Bei einigen ist sie hoch und bei anderen ist sie relativ gering, deshalb würde ich "mittel" sagen; das Engagement steigt natürlich mit den Kompetenzen, die man hat. Meine Mitarbeiter kommen auch, wenn ich mal sage, wir kommen alle am Samstag und ziehen das durch. Von den technischen Angestellten könnte ich das nicht verlangen. Das würden eher die Mitarbeiter mit den bibliothekarischen Besoldungsgruppen machen.

Bei den verantwortlichen Mitarbeitern ist diese Bereitschaft hoch, im Durchschnitt ist sie mittel.

Wir haben alle mehr Arbeit, als wir schaffen können. Da ich aber beim Nachsehen der Gleitbögen, die ich unterschreiben muß, sehe, daß niemand mehr arbeitet, als er muß, müßte man wohl sagen "gering", weil es hier nicht vorkommt. Sie sind auch noch nie darum gebeten worden. Ich würde nie sagen "Können Sie heute mal zwei Stunden länger arbeiten, wir müssen das heute unbedingt machen", weil ich genau weiß, daß ich das Recht dazu nicht habe.

"Mittel", wir sind ja kein Krankenhaus.

Zum Vergleich soll hier ein Ergebnis aus der Erhebung M. Pröhls⁵³ herangezogen werden. Die Option A zu Arbeitsmoral, "Ich setze mich in meinem Beruf ganz ein und tue oft mehr, als von mir verlangt wird. Der Beruf ist mir so wichtig, daß ich ihm vieles opfere", kommentiert die Verfasserin wie folgt:

"Menschen mit höherem beruflichem Status, mit Berufen, die höhere Anforderungen stellen, eine interessantere, verantwortungsvollere und auch wohl anregendere Tätigkeit mit sich bringen, neigen in stärkerem Maße der Meinung A zu, die von Pflicht- und Akzeptanzwerten herkömmlicher Art geprägt ist."⁵⁴

Sind die Mitarbeiter bereit, auch mal länger zu arbeiten, um einem dienstlichen Anliegen ihres Chefs nachzukommen? (Frage 28 - V 61)

Die Frage will Näheres über die Qualität der Arbeitsbeziehungen zwischen Leitungsperson und Mitarbeiterschaft ermitteln und das Ausmaß der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter bestimmen. Darüber hinaus wird das Ausmaß der Loyalitätsempfindungen oder Loyalitätsbedürfnisse der Leitungsperson gegenüber charakterisiert. Die Auswertung der Antworten läßt das folgende Bild entstehen.

Tabelle 56: Sind die Mitarbeiter bereit, auch mal länger zu arbeiten, um einem dienstlichen Anliegen ihres Chefs nachzukommen?

	ja	ja, unter bestimmten Umständen	nein
Leiter/in	48,3% 14	41,4% 12	10,3% 3
Mitarbeiter/in	42,0% 89	50,0% 106	8,0% 17

Das Ausmaß der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die Leitungsperson in dienstlichen Anliegen "Mehrarbeit" zu leisten, ist erstaunlich hoch. Der Anteil derjenigen, die diese Frage mit "nein" beantworten, liegt unter 10%. Allerdings signalisiert der auffallend hohe Prozentanteil in Antwortspalte zwei, daß an die Zustimmung häufig "Bedingungen" geknüpft werden.

Das Antwortverhalten der Befragten ist unentschiedener und reservierter als in der vorangegangenen Frage. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wägen stärker

53 Vgl. hierzu: Pröhl (1995).

54 Ebenda, S. 19.

ab. Damit verbunden ist möglicherweise der Wunsch nach zusätzlichen Informationen zur Plausibilität und Dringlichkeit des Anliegens.

Zurückhaltung und Reserviertheit in dieser Frage mag aber auch dem Bedürfnis nach Überzeugungsarbeit und Umwerbung Ausdruck verleihen. Die Angesprochenen wollen nicht "abgerufen" und eingeteilt werden, sie wollen auch "gelockt" und überzeugt werden. Sie wollen ihre zusätzlich geforderte Leistungs- und Einsatzbereitschaft nicht ohne explizite Gratifikation erbringen. Das Antwortverhalten signalisiert damit marktübliche Konditionale. Die Nachfrage nach zusätzlichem Einsatz erhöht den Preis.⁵⁵

Frage 28 löste auf seiten der Leitungspersonen z.T. Überraschung aus; manche Befragten hatten sich hierüber bisher keine Gedanken gemacht. Das Ausmaß der Zustimmung der Mitarbeiter zu diesen Fragen dürfte bei vielen Leitungspersonen dementsprechend für Verwunderung sorgen.

Hoch. Wenn ich jetzt darüber nachdenke, finde ich das toll.

Wie schon gesagt, es ist eine heterogene Truppe. Ich frage nur die, auf die ich mich verlassen kann.

Das ist personengebunden und deshalb sehr unterschiedlich.

Da können wir vielleicht "mittel" sagen, aber ich würde das nicht so trennen.

Wenn man sie direkt auffordert, machen sie es. Man spricht ja dann auch ganz spezifisch Leute an.

Es kommt selten oder nie vor.

Die Bereitschaft der Mitarbeiterschaft zu Mehrarbeit, ihr Engagement und ihr Berufsethos lassen sich damit wie folgt kennzeichnen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins sind grundsätzlich bereit, durch Überstunden und Mehrarbeit, mithin besonderen persönlichen Einsatz, den Abschluß wichtiger Aufgaben im eigenen Arbeitsbereich zu forcieren. Da im öffentlichen Dienst - und darum handelt es sich bei den hier untersuchten Bibliotheken durchgängig - das Instrument der Überstundenvergütung weitgehend fehlt⁵⁶, ist mit punktueller Mehrarbeit auch

55 Die Preisforderungen sind um so geringer, je besser das Betriebsklima; ebenso verhält es sich mit der Verweigerungsquote.

56 Ausnahmen bilden Polizei, Feuerwehr und medizinische Dienste.

kein unmittelbarer materieller Anreiz verbunden. Ein Ausgleich ist nur über die Arbeitszeit zu einer späteren Zeit möglich. Die flexiblen Arbeitszeitregelungen (Gleitzeit) erlauben es meist, die angesammelten Mehrarbeits- und Überstunden so auszugleichen, daß sich dies vorteilhaft für die individuelle Freizeitgestaltung auswirkt (spontaner freier Tag, verlängertes Wochenende).

Die Antworten drücken zugleich auch ein weitverbreitetes Interesse der Mitarbeiterschaft an einem guten Gelingen der Arbeit aus und vermitteln den Eindruck innerer Identifikation mit der Arbeit. Pflichtgefühl und das Bedürfnis nach zügigem Abschluß drängender Aufgaben dürften hier ebenfalls eine Rolle spielen.

Es kommt ja bekanntlich in vielen Lebensbereichen vor, daß man entgegen Anordnungen und Absprachen handelt. Wie ist das bei Ihrer Arbeit, kommt das bei Ihnen vor? (Frage 49a - V 107)

Die Antworten auf diese Frage geben - wie die Auswertung zeigte - in erster Linie Auskunft über das Berufsethos der Akteure. Eher sekundär verweisen sie auf das Ausmaß tatsächlicher Autorität der Leitungspersonen sowie deren Anerkennung als Vorgesetzte. Sie sagen überdies etwas aus zur Konfliktbereitschaft und zu den Machtbedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Folgendes Bild ergab sich aus dem Antwortverhalten:

Tabelle 57: Es kommt ja bekanntlich in vielen Lebensbereichen vor, daß man entgegen Anordnungen und Absprachen handelt. Wie ist das bei Ihrer Arbeit, kommt das bei Ihnen vor? (Frage 49a - V 107)

	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	6,9% (2)	82,8% (24)	10,3% (3)
Mitarbeiter/in	-	10,5% (22)	63,8% (134)	25,7% (54)

Die Beachtung formaler Rahmenbedingungen und die Einhaltung von Anordnungen und Absprachen ist damit ohne Zweifel die Regel. Die Antworten der Mitarbeiterschaft und des Leitungspersonals konvergieren weitgehend. Regelverletzung als Protestartikulation oder aus Frustration ist in den befragten Einrichtungen unüblich. In den wenigen Fällen, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solche Übertretungen bestätigen, wird auf Zeitmangel oder darauf verwiesen, daß einzelne Regeln "unsinnig" erscheinen. Gleichgültigkeit gegenüber dem Regelkanon oder Eigensinn spielt nach eigenem Bekunden keine maßgebliche Rolle.

Ähnlich sehen dies die Leitungspersonen - auch in ihren Kommentaren. Manche von ihnen besitzen eine gewisse "Fehlertoleranz", können sich mögliche Regelwidrigkeiten und -abweichungen gut erklären. Doch auch pure Resignation

kommt vor. Dazwischen zeigt sich eine leicht pessimistische Weltsicht mit einem entsprechenden Menschenbild.

Egal ist es nie. Wenn das passiert, ist das so eine Art Zwang. Meist kommen sie auch hinterher und sagen: "Ich habe das anders gemacht." Wenn ich da wäre, würde ich es lösen, würde sagen: "Was kümmert mich mein Gequatsche von gestern, das ist schon richtig, wie Sie das machen."

Man muß unterscheiden zwischen Anordnungen und Konventionen, die man für die formale Arbeit getroffen hat. Dagegen wird eigentlich nicht verstoßen, aber aus mangelndem Interesse und mangelndem Intellekt wird schon mal gegen Festlegungen verstoßen.

Wenn das passiert, dann aus einem gewissen Eigeninteresse heraus. Die Anordnungen kommen ja nicht nur von mir, und dann wird das manchmal aus Eigeninteresse anders gemacht. Es gibt ein paar Fälle, wo man sagen kann, die machen das bewußt, mit Absicht; weil sie das immer so gemacht haben, wird das so weiter gemacht.

Ja, es gibt, wie in jeder größeren Organisation, Querulanten, die manchmal bestimmte Dinge unterminieren, so ist das auch hier. Es gibt da insbesondere einen Fall, bei dem kommt das sehr häufig vor.

Unsinnig sind die Anordnungen und Absprachen mit Sicherheit nie. Es kann sein, daß die eine oder andere Mitarbeiterin meint, sie seien unsinnig, weil sie sie noch nicht nachvollzogen hat, aber das ist wirklich sehr persönlichkeitsabhängig.

Nicht, weil die Anordnungen und Absprachen unsinnig sind, sondern weil sie nicht als so wichtig erkannt werden, wie sie in Wirklichkeit sind.

Selten, und dann aus sachlichen Gründen. Ich bin daran interessiert, daß meine Mitarbeiter in eigener Kompetenz entscheiden.

Ja, darauf haben wir Anordnungen und Absprachen so getroffen, daß es wirklich auf den Mitarbeiter zugeschnitten ist, und dann muß schon etwas Außergewöhnliches passieren, daß der dazu nicht in der Lage ist.

Wenn ich da an die Theke denke, was da alles gemacht werden sollte, und was tatsächlich gemacht wird! Auf den Bereich bezogen würde ich sagen "häufig"; die machen, was sie wollen. Jeder macht hier, was er will.

Selten, das bezieht sich auf eine einzige Person, und das ist auch kein böser Wille. Wir haben unterschiedliche Denkweisen, und man redet aneinander vorbei.

Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 129) Antwortvorgabe 1) wenn neue Aufgaben auf sie zukommen

Gehört es zum Berufsethos der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein?

Das Antwortverhalten zeichnete folgendes Bild:

Tabelle 58: Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 129) Antwortvorgabe 1) wenn neue Aufgaben auf sie zukommen

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	6,9% 2	51,7% 15	41,4% 12	-
Mitarbeiter/in	26,2% 51	54,9% 107	15,9% 31	3,1% 6

Damit zeigt sich, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins generell Neuem gegenüber recht aufgeschlossen sind - auch wenn die Leitungspersonen dies zurückhaltender einschätzen.

Wären Chef und Mitarbeiter eigentlich lieber nicht berufstätig? (Frage 55 - V 133)

Das Antwortverhalten zu Frage 55 sagt zwar nichts aus über die Identifikation oder Liebe zum Beruf - insofern auch nichts Direktes zum "Berufsethos" im engeren Sinne. Sehr wohl liefert sie dagegen Hinweise über das Ausmaß an "Aussteigermentalität" bei den im Bibliothekswesen Beschäftigten.

Die Befragten antworteten wie folgt:

Tabelle 59: *Wären Chef und Mitarbeiter eigentlich lieber nicht berufstätig? (Frage 55 - V 133)*

	ja, lieber nicht berufstätig	nein, lieber berufstätig
Leiter/in	3,4% 1	96,6% 28
Mitarbeiter/in	6,7% 14	93,3% 196

Allen Problemen zum Trotz ist das Bedürfnis, nicht berufstätig zu sein, nicht sehr ausgeprägt. Der Prozentsatz ist nicht höher als generell bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Bundesrepublik.⁵⁷

Im folgenden zu den Fragen, die explizit über die fundamentalen Gestaltungsinteressen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Auskunft geben sollen.

Sind die Mitarbeiter daran interessiert, Entscheidungsprozesse aktiv mitzugestalten? (Frage 30 - V 67)

Vorstehende Frage (genauer: Teilfrage 30 a) gibt Auskunft über das Kooperationsinteresse und Teilhabebedürfnis der Mitarbeiterschaft am institutionellen Gesamtgeschehen sowie über das Ausmaß der Wahrnehmung dieses Interesses seitens der Leitungspersonen. Die Auswertung erbrachte das folgende Antwortverhalten.

Tabelle 60: Sind die Mitarbeiter daran interessiert, Entscheidungsprozesse aktiv mitzugestalten?

	ja	nein
Leiter/in	93,1% 27	6,9% 2
Mitarbeiter/in	85,3% 180	14,7% 31

Zwar zeigen sich nicht-signifikante graduelle Unterschiede je nach Betriebsklima-Klasse der untersuchten Einrichtungen. Aber die Bereitschaft und - nach eigener Selbsteinschätzung aus dem Mitarbeiterkreis - die Fähigkeit, an bibliotheksrelevanten Entscheidungsprozessen mitzuwirken, erweist sich als nahezu umfassend und flächendeckend. Die noch pointiertere Reklamierung des Gestaltungsinteresses in den Einrichtungen mit schlechtem Betriebsklima ist mit einem entsprechend größeren Bedürfnis angesichts eines vermeintlichen oder realen Defizits zu erklären. Generell gilt: das Bedürfnis, an Entscheidungen der eigenen Arbeitsorganisation mitzuwirken, ist überwältigend hoch.

Dennoch muß hinzugefügt werden: Nicht immer und nicht notwendigerweise ist das Bedürfnis nach mehr Teilhabe Ergebnis unzureichender Möglichkeiten der Mitentscheidung. Nicht auszuschließen ist, daß tatsächliche Teilhabe-, Mitwirkungs- und Mitentscheidungsofferten unterbewertet oder nicht wahrgenommen werden. Das äußerst komplexe Spannungsfeld zwischen ermutigender Einbe-

57 Nach Auskunft von R. Habich, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Abteilung "Sozialstruktur und Sozialberichterstattung".

ziehung, selbstbewußter Chancenergreifung und explizit entmutigender Ausgrenzung ist mit dem hier angewandten Instrumentarium nicht aufzuhellen. Allein Methoden wie "teilnehmende Beobachtung", Tiefeninterviews, Gruppendiskussionen oder soziometrische Erhebungen könnten hierzu valide Befunde liefern.

Als Leitungsperson auf das beschriebene Bedürfnis der Mitarbeiterschaft sensibel einzugehen, erfordert ohne Zweifel ein hohes Maß an Sozial- und Kommunikationskompetenz. Dieses Bedürfnis erkannt zu haben, dokumentieren die Leiterinnen und Leiter in ihren Antworten nahezu ausnahmslos. Damit so umzugehen, daß innerorganisatorisch entsprechende Resonanzen erzeugt werden, ist offensichtlich eher problematisch.

Sechs Leitungspersonen kommentieren diese Frage. Die Kommentare sind wegen ihrer geringen Anzahl nicht repräsentativ. Tendenziell lassen sie eine gewisse Desillusionierung nicht verhehlen. Angesichts des überwältigenden Interesses der Mitarbeiter ist hier durchaus weiterer Untersuchungsbedarf festzustellen.

Ein Teil ja, ein Teil ist nicht interessiert; die wollen gar nicht gefragt werden.

Das ist wieder schwierig, denn sage ich "ja", stimmt es zum Teil, sage ich "nein", stimmt es zum Teil auch. Grundsätzlich interessiert sind sie schon; daß sie dann die Entscheidungen nicht wahrnehmen bzw. im Ansatz stecken bleiben, ist dann eine andere Sache.

Es kommt darauf an, mit wem ich es zu tun habe. Es gibt Mitarbeiter, die möchten lieber einen vorgegebenen Rahmen haben, weil sie sich dann sicherer fühlen.

Einige sehr und einige überhaupt nicht. Bei denen, die nicht wollen, ist es so, daß sie die Verantwortung nicht übernehmen wollen.

Wenn es sie betrifft und ihren Arbeitsbereich.

Das ist unterschiedlich, ein Teil ja, ein Teil nein. Zu einem klaren Nein kann ich mich nicht durchringen; ich würde sagen ein Drittel ja, zwei Drittel nein.

Andere empirische Studien, die zum Vergleich herangezogen wurden, kommen - kurz gefaßt - zu den folgenden Befunden.

In der Untersuchung aus Bielefeld⁵⁸ empfinden 41% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Entscheidungsbefugnisse als angemessen.⁵⁹

Die Erhebung I. Jones⁶⁰ erbrachte unter anderem folgendes Ergebnis:

58 Vgl. hierzu: Stadt Bielefeld (1996).

59 Ebenda, S. 4.

60 Vgl. hierzu: Jones (1997).

Befragte fühlen sich

"in ihren kreativen Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz oft eingeschränkt... Ihr Potential an Einsatzwilligkeit liegt oft brach, eine Reserve, die sie - würden sie aufgefordert - bereit wären einzubringen. Eigene Initiativen in dieser Hinsicht gingen allerdings von den Befragten kaum aus."⁶¹

In der Erhebung der Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare⁶² antworteten auf den vorgegebenen Arbeitsplatzwunsch "Eine Arbeit, bei der ich bei wichtigen Entscheidungen mitreden kann" 39% der Befragten mit "Das gibt es zuwenig".⁶³

In der Studie der Bertelsmann-Stiftung⁶⁴ wird festgestellt:

"Rund 50 Prozent der Mitarbeiter quer über alle Tätigkeitsbereiche wünschen sich mehr inhaltliche und finanzielle Verantwortung - ein Ergebnis, das den aktuellen Dezentralisierungsvorhaben im Rahmen der Neuen Steuerungsmodelle Vorschub leisten dürfte."⁶⁵

Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 119 und V 120) Antwortvorgabe a) wenn die Arbeit abwechslungsreich ist - Antwortvorgabe b) wenn sie selbstverantwortlich arbeiten können

Das Antwortverhalten auf diese Frage mit ihren Antwortvorgaben (a) und (b) soll Aufschluß geben über die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Selbstbild sowie über das Bild, das sich die Leitungspersonen von diesen und ihren Handlungsmaximen machen.

Folgendes Bild ergibt sich:

Tabelle 61: Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 119) Antwortvorgabe a) wenn die Arbeit abwechslungsreich ist

	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	37,9% (11)	58,6% (17)	3,4% (1)	-
Mitarbeiter/in	78,3% (159)	21,2% (43)	0,4% (1)	-

61 Ebenda, S. 154.

62 Vgl. hierzu: Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

63 Ebenda, S. 148.

64 Vgl. hierzu: Windau/Pantenburg (1997).

65 Ebenda, S. 154.

Es ist der überwiegende Wunsch aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, abwechslungsreichen Tätigkeiten nachzugehen. Dies wird von den Leitungspersonen ebenso gesehen. Vor dem Hintergrund der erhobenen strukturellen Gegebenheiten zeigt sich eine erstaunliche Diskrepanz zwischen "institutioneller" Homogenität und nahezu 100%iger Wertschätzung eines gegenteiligen, eben abwechslungsreichen Tätigkeitsprofils - und zwar bei den Mitarbeitern wie den Leitungspersonen.

Tabelle 62: Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 120) Antwortvorgabe b) wenn sie selbstverantwortlich arbeiten können

	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	20,7% (6)	75,9% (22)	3,4% (1)	-
Mitarbeiter/in	71,2% (146)	226,3% (54)	2,4% (5)	-

Fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekunden ein fundamentales Interesse an selbstverantwortlichem Arbeiten.⁶⁶ Die Leitungspersonen schätzen dies überwiegend genauso ein.

5.3.3 Dominanz traditioneller Umgangsformen und Tugenden: Höflichkeit, Freundlichkeit, Selbstdisziplin, Pflichtbewußtsein

Umgangston der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Chef gegenüber? (Frage 66 - 152-160)⁶⁷

Die Frage soll Hinweise über das Ausmaß der Einhaltung allgemeiner Höflichkeitsregeln geben. Werden Form- und Stilfragen im Umgang miteinander beachtet? Wie geschätzt sind Selbstkontrolle und Selbstdisziplin?⁶⁸

66 Vgl. hierzu auch die Ausführungen folgender Autoren: Dittrich (1985), S. 105ff.; Klages/Hippler (1991), S. 103ff. Danach dominiert heute beim Personal in der öffentlichen Verwaltung der "entfaltungsmotivierte" (Hervorhebung G. P.) Mitarbeiter vor dem "pflichtmotivierten".

67 Im Fragebogen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lautete die Formulierung: "Wie bewerten Sie Ihren Umgangston dem Chef gegenüber?" Im Fragebogen für die Leiterinnen und Leiter lautete die Frage entsprechend: "Wie bewerten Sie den Umgangston der Mitarbeiter/innen Ihnen gegenüber?"

68 Es geht hier um die Frage, wie die Mitarbeiterschaft ihr eigenes Verhalten einschätzt, und um die entsprechende Wahrnehmung seitens der Leitungspersonen. Was die Einschätzung höflichen, beherrschten und korrekten Verhaltens der Leitungspersonen selbst betrifft, vergleiche Frage 14. Dort weist das Antwortverhalten der Mitarbeiterschaft deutliche be-

Die Tabellen zu den in diesem Zusammenhang interessierenden Antwortvorgaben werden zunächst in einer geschlossenen Übersicht dargestellt.

Antwortvorgabe a) grundsätzlich höflich

Tabelle 63: Wie bewerten Sie Ihren Umgangston dem Chef gegenüber? (Frage 66 - 152-160) Antwortvorgabe a) grundsätzlich höflich

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	48,3% 14	51,7% 15	-	-
Mitarbeiter/in	51,3% 99	47,2% 91	1,0% 2	0,5% 1

Antwortvorgabe d)⁶⁹ freundlich und zugewandt

Tabelle 64: Wie bewerten Sie Ihren Umgangston dem Chef gegenüber? (Frage 66 - 152-160) Antwortvorgabe d) freundlich und zugewandt

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	13,8% 4	82,8% 24	3,4% 1	-
Mitarbeiter/in	27,8% 52	59,9% 112	10,7% 20	1,6% 3

Antwortvorgabe e) abweisend

Tabelle 65: Wie bewerten Sie Ihren Umgangston dem Chef gegenüber? (Frage 66 - 152-160) Antwortvorgabe e) abweisend

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	3,4% 1	55,2% 16	41,4% 12
Mitarbeiter/in	1,2% 2	3,6% 6	32,7% 54	62,4% 103

triebsklima-spezifische Unterschiede auf.

69 Im Fragebogen folgten auf Antwortvorgabe a) "grundsätzlich höflich" zwei weitere Vorgaben, die jedoch im Zusammenhang dieser Auswertung unberücksichtigt bleiben. Aus diesem Grunde hat die Antwortvorgabe "freundlich und zugewandt" die Kennung d).

Antwortvorgabe f) locker und lässig

Tabelle 66: Wie bewerten Sie Ihren Umgangston dem Chef gegenüber? (Frage 66 - 152-160) Antwortvorgabe f) locker und lässig

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	3,6% 1	46,4% 13	46,4% 13	3,6% 1
Mitarbeiter/in	5,3% 9	34,9% 59	39,1% 66	20,7% 35

Antwortvorgabe g) distanziert und kühl

Tabelle 67: Wie bewerten Sie Ihren Umgangston dem Chef gegenüber? (Frage 66 - 152-160) Antwortvorgabe g) distanziert und kühl

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	6,9% 2	62,1% 18	31,0% 9
Mitarbeiter/in	6,0% 10	14,3% 24	32,1% 54	47,6% 80

Generell gilt demnach: Freundlich, höflich, zugewandt, nicht kühl und distanziert, auch nicht abweisend - so charakterisiert der größte Teil der Mitarbeiterschaft (bis zu 90%) seinen Umgang mit der Leitungsperson. Die Leiterinnen und Leiter bestätigen in ihren Antworten die Selbsteinschätzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser formvollendete, gepflegte Umgang ist dezidiert nicht "locker und lässig".

Letzteres könnte leicht überraschen. Denn hätte angesichts der betont informellen Kommunikation, wie sie in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima fast durchweg gang und gäbe ist, nicht auch ein "lockerer", "lässiger" Umgang erwartet werden dürfen? Ein solcher ist jedoch nicht festzustellen. Fast 60% aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verneinen einen solchen Umgangston. Letzterer ist aus Sicht der Mehrheit der Mitarbeiterschaft offenbar ein eher inakzeptables, unangebrachtes Verhalten.

Ganz anders und uneinheitlich beschreiben die Leitungspersonen diese Verhaltensweise ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Daß diese ihnen gegenüber einen lockeren und lässigen Umgangston pflegen, meinen zwei Drittel der Leitungspersonen aus den Bibliotheken mit schlechtem und etwa ebenso viele aus jenen mit gutem Betriebsklima. Diese Übereinstimmung ist schwer zu erklären.

Nicht leicht dürften auch die Antworten der Leitungspersonen aus den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima zu bewerten sein. Nur hier werden Antworten gegeben, die dieser Verhaltensweise "voll und ganz" und solche, die ihr "überhaupt nicht" zustimmen. Außerdem verneinen sehr viel mehr Leiterinnen und Leiter aus dieser Betriebsklima-Klasse einen locker-lässigen Umgangston ihrer Mitarbeiterschaft ihnen gegenüber.⁷⁰

Lediglich eine Leitungsperson kommentiert Frage 66:

Freundlich und höflich? Mit einem Teil der Mitarbeiter ist es so, als sei ich einer von ihnen. In meiner unmittelbaren Umgebung ist der Umgangston überhaupt nicht locker.

Selbsteinschätzung und Mitarbeiterreinordnung des Führungsstils des Chefs (Frage 71 (V 171) Antwortvorgabe "pflichtbewußt")⁷¹

Folgendes Antwortverhalten zeigte sich zur Vorgabe "pflichtbewußt":

Tabelle 68: Selbsteinschätzung und Mitarbeiterreinordnung des Führungsstils des Chefs (Frage 71 (V 171) Antwortvorgabe "pflichtbewußt")

	voll und ganz	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	34,5% (10)	58,6% (17)	6,9% (2)	-
Mitarbeiter/in	40,2% (76)	46,6% (88)	11,1% (21)	2,1% (4)

Der Befund ist eindeutig: Eine große Mehrheit aller befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter billigt der Leitungsperson Pflichtbewußtsein zu - dies über alle Betriebsklima-Klassen der in die Untersuchung einbezogenen Bibliotheken hinweg. Auch die Leiterinnen und Leiter selbst sehen sich zu etwa 93% als pflichtbewußt an. An diesem Befund wird erneut deutlich, in welchem großem Ausmaß ein eher traditioneller, um nicht zu sagen im Ruf der Antiquiertheit stehender und vielfach bereits totgesagter Wert noch heute Gültigkeit besitzt.

70 Trotz dieser "Abweichungen" ist die Frage aufgrund des sehr einheitlichen Antwortverhaltens der Mitarbeiterschaft bei den betriebsklima-unabhängigen Interaktionsmustern zu verorten.

71 Näheres zum Gesamtkomplex der Frage 71 siehe in (Unter-)Kapitel 5.9.1.

5.4 Informationsverhalten

5.4.1 Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen

Die folgenden Fragen zum Informationsverhalten zielen darauf ab, Auskunft zu erhalten über

- die Organisation der Kommunikation und den Einsatz entsprechender Instrumentarien,
- die Qualität der Verständigung in der Bibliothek generell,
- das Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation.

Weisen die Mitarbeiter ihren Chef auf notwendige Neuerungen in ihrem Arbeitsbereich hin? (Frage 3a - V 8)

Die Frage soll das Kommunikations- und Kooperationsklima in der Bibliothek erfassen. Sind die Mitarbeiter bereit, die Leitungsperson über erforderliche Änderungen in Kenntnis zu setzen? Fühlen sie sich zu solchen Initiativen ermuntert? Gehen sie davon aus, daß ihre Hinweise ernst genommen werden? Eine Rolle bei der Beantwortung könnte auch die Erfahrung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen, daß ihre Verbesserungsvorschläge bei der Leitungsperson Konkurrenzängste auslösen.

Die Auswertung der Antworten zu Frage 3a erbrachte - differenziert nach Betriebsklima-Klassen⁷² - folgendes Bild (vgl. Tabelle 69, nächste Seite):

Mehr als ein Viertel (26,5%) der Mitarbeiterschaft aus den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima weist die Leitungsperson immer auf notwendige Neuerungen in ihrem Arbeitsbereich hin, jedoch nur 15,9% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken mit mittlerem Betriebsklima und 13,5% derjenigen in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima. "Immer" oder "häufig" (addiert) weisen hin 58% der -BM⁷³, 57% der +BM⁷⁴ und 47,7% der ±BM⁷⁵. "Selten" oder

72 Aus Gründen der Platzersparnis bzw. des Umbruchs wird in den folgenden Tabellen bisweilen statt "Betriebsklima" nur die Bezeichnung "Klima" verwandt.

73 "-BM" soll der Kürze wegen im folgenden "Antworten der Mitarbeiter aus Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima" kennzeichnen.

74 "+BM" soll der Kürze wegen im folgenden "Antworten der Mitarbeiter aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima" kennzeichnen.

75 "± BM" soll der Kürze wegen im folgenden "Antworten der Mitarbeiter aus Bibliotheken mit mittlerem Betriebsklima" kennzeichnen.

"nie" geben an 42% der -BM, 52% der \pm BM und 43% der +BM. Diese Ergebnisse zeichnen ein insgesamt mehrdeutiges Bild, die Antworten ähneln sich über alle Betriebsklima-Klassen hinweg.

Tabelle 69: Weisen die Mitarbeiter ihren Chef auf notwendige Neuerungen in ihrem Arbeitsbereich hin?

Klima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	55,6% 5	44,4% 4	-
Mitarbeiter/in (-BM)		44,6% 33	36,5% 27	5,4% 4

Klima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	8,3% 1	58,3% 7	33,3% 4	-
Mitarbeiter/in (\pm BM)	15,9% 14	31,8% 28	44,3% 39	8% 7

Klima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	25% 2	37,5% 3	37,5% 3	-
Mitarbeiter/in (+BM)	26,5% 13	30,6% 15	40,8% 20	2% 1

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,35489

M. Pröhl fand in einer Mitarbeiterbefragung im Kulturbereich der Stadt Bielefeld 1994 heraus, daß 51% der Befragten (sehr häufig oder häufig) "Anregungen oder Beiträge (vortragen), die ihre Arbeit oder die Zusammenarbeit mit anderen verbessern".⁷⁶ 36% tun dies manchmal, 9% selten und 4% sehr selten. Der Vergleich mit den Daten der vorliegenden Erhebung ergibt damit keine signifikante Differenz im Mitarbeiterverhalten.

Die sieben Kommentare der Leitungspersonen zur Frage 3a⁷⁷ zeichnen - bis auf eine Ausnahme - ein eher hilfloses, fast schon resigniertes Bild:

⁷⁶ Vgl. Pröhl (1995), S. 121.

⁷⁷ Auf der Rangskala der von Leitungspersonen kommentierten Fragen liegt Frage 3a an 21. Stelle.

Ich wünschte mir, daß es so wäre. Es ist relativ selten und wenn, dann eigentlich mehr unter dem Aspekt der Klage. (+B)⁷⁸

Es sind zwei, die mich häufig hinweisen, die anderen eigentlich nie. (-B)

Selten. Es kommt schon häufiger von mir; wenn ich denke, der Ablauf müßte irgendwo effizienter sein, dann schlage ich was vor. (+B)

Mißstände werden häufig moniert... Wenn es um irgendwelche bibliothekarischen Technologien oder Neuerungen geht, dann selten. (-B)

Alles, was hier an Arbeitsgängen anliegt, ist ganz heilig. Ich habe öfter mal versucht, etwas in Frage zu stellen, da wird dann ganz irritiert reagiert. (-B)

Die Folgefrage 3b (V9) - Ist ihm das willkommen? - ergibt ein anderes Antwortspektrum, deutlich unterscheidbar nach dem jeweiligen Betriebsklima in den Einrichtungen. Mit ihr sollte herausgefunden werden, inwieweit eigenständige Beiträge/Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Leitungsperson positiv aufgenommen werden. Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse.

Tabelle 70: Ist ihm das willkommen?

Klima schlecht	ja	gelegentlich	nein
Leiter/in	100% 9	-	-
Mitarbeiter/in	40,8% 29	39,4% 28	18,3% 13

Klima mittel	ja	gelegentlich	nein
Leiter/in	100% 12	-	-
Mitarbeiter/in	41,9% 36	48,8% 42	9,3% 8

Klima gut	ja	gelegentlich	nein
Leiter/in	100% 8	-	-
Mitarbeiter/in	64,6% 31	35,4% 17	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,0042

78 (+B) bedeutet im folgenden immer "Bibliothek mit gutem Betriebsklima", (-B) "Bibliothek mit schlechtem Betriebsklima" und ±B "Bibliothek mit durchschnittlichem Betriebsklima."

Erst die Zusatzfrage offenbart die Differenz zwischen den drei Betriebsklima-Klassen. Nur in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima werden zu 100% ("ja" und "gelegentlich") positive Aussagen dokumentiert. Die Mitarbeiterschaft scheint hier im wesentlichen positive Reaktionen der Leitungsperson erfahren zu haben. Nahezu 65% der Mitarbeiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima beantworten die Frage vorbehaltlos mit "ja". Die Nein-Option wird nicht angekreuzt. In den Bibliotheken mit mittlerem Betriebsklima meinen fast 10% der Befragten, keine positive Resonanz bei der Leitungsperson zu erhalten; der Prozentsatz derjenigen, die sich durch Reaktionen der Leitung nicht positiv bestätigt fühlen, erhöht sich in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima auf nahezu 20%.

In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima signalisiert das Verhalten der Leitungsperson offensichtlich Aufgeschlossenheit und Akzeptanz gegenüber Verbesserungs- und Neuerungsvorschlägen aus der Belegschaft. Die geringe Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Leitungsperson und derjenigen der Mitarbeiter läßt auf eher zugewandtes und ermunterndes Verhalten seitens der Leitung schließen. Solche Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft zu erhalten, bietet der Leitungsperson auch die Chance der verbesserten Information über Stimmungen, Bedürfnisse, Probleme und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nur zwei Leitungspersonen kommentieren die Zusatzfrage, beide aus Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima.

Es ist mir willkommen, allerdings mit Einschränkung; denn es ist manchmal natürlich lästig, wenn ich veranlaßt werde, etwas zu unternehmen. Aber es ist mir grundsätzlich willkommen, um etwas anzuleiern. (-B)

Ich stehe solchen Dingen sehr offen gegenüber, weil ich der Meinung bin, keiner ist unfehlbar und kann alles überblicken. Wenngleich bei mir die Tendenz besteht, daß ich vieles gerne alleine mache, weil ich dann weiß, daß das dann in der nötigen Qualität und vom Zeitraum her bestimmbar gemacht wird. (-B)

Die Kommentare zeichnen sich durch eine "reservierte" Haltung aus. Im zweiten Kommentar wird die Schwierigkeit der Leitung deutlich, Aufgaben zu delegieren.

Wie hält sich der Chef auf dem neuesten Stand der Entwicklungen im Bibliothekswesen? (Mehrfachnennung möglich) (Frage 4 - V 10-16)

An dieser Stelle soll das sich nach Betriebsklima-Klasse der Bibliothek unterscheidende Antwortverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Leitungspersonen interessieren; es zeigt sich anhand der Antwortvariablen "durch

Zufall" und "über informelle Gespräche". Die Auswertung der anderen Variablen ist in (Unter-)Kapitel 4.2.7 beschrieben.

Tabelle 71: Wie hält sich der Chef auf dem neuesten Stand der Entwicklungen im Bibliothekswesen? (Mehrfachnennung möglich)

	über Fachpublikationen	durch Tagungen, Kongresse	durch Exkursionen, Besichtigungen	durch Zufall	über informelle Gespräche	gar nicht	weiß nicht
Leiter/in	88,9% 8	77,8% 7	66,7% 6	33,3% 3	88,9% 8	-	-
Mitarbeiter/in	60,8% 45	40,5% 30	31,1% 23	10,8% 8	44,6% 33	4,1% 3	18,9% 14

Klima mittel	über Fachpublikationen	durch Tagungen, Kongresse	durch Exkursionen, Besichtigungen	durch Zufall	über informelle Gespräche	gar nicht	weiß nicht
Leiter/in	100% 12	91,7% 11	41,7% 5	33,3% 4	83,3% 10	-	-
Mitarbeiter/in	71,6% 63	69,3% 61	36,4% 32	2,3% 2	47,7% 42	-	11,4% 10

Klima gut	über Fachpublikationen	durch Tagungen, Kongresse	durch Exkursionen, Besichtigungen	durch Zufall	über informelle Gespräche	gar nicht	weiß nicht
Leiter/in	75% 6	62,5% 5	50% 4	50% 4	75% 6	-	-
Mitarbeiter/in	78% 39	58% 29	24% 12	10% 5	66% 33	-	12% 6

Signifikanzen (Chi-Quadrat-Werte): 0,07037 ("Zufall"), 0,04752 ("informelle Gespräche")

Besonders auffallend bei den Bibliotheken mit *gutem* Betriebsklima:

- Die Mitarbeiterschaft meint zu 66% (20 Differenzpunkte zu den anderen Betriebsklima-Klassen), die Leitungsperson informiere sich fachlich regelmäßig über informelle Gespräche.
- Ein hoher Anteil von Leitungspersonen bekundet, Fachinformationen "durch Zufall" zu erhalten.

Deutlich wird zudem, daß die Diskrepanzen in der Einschätzung des Informationswegs "informelle Gespräche" zwischen Mitarbeiterschaft und den Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima überaus gering ist (keine 10%),

während die beiden anderen Betriebsklima-Klassen hier Differenzen zwischen 35% und 45% zutage treten lassen. Informelle Kommunikation scheint in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima besonders geschätzt zu werden. Die unpräzise Aussage von genau 50% der Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima (im Vergleich zu 33% bei den anderen Betriebsklima-Klassen), auch "durch Zufall" auf fachliche Erkenntnisse zu stoßen, läßt sich auch so auslegen: Die Leitungspersonen bekunden ihre persönliche Zurückhaltung recht selbstbewußt nach außen. Sie können offenbar sich selbst und anderen gegenüber eingestehen, nicht alle Erkenntnisse eigenen Bemühungen zu verdanken, sondern auch dem Zufall und günstigen Umständen. Allerdings lassen sich durchaus Zusammenhänge annehmen: Je kommunikativer und spontaner das eigene Verhalten, desto größer die Chance, auf "Zufallsinformationen" zu treffen.

Sucht der Chef von sich aus im persönlichen Gespräch den fachlichen Austausch mit seinen Mitarbeitern? (Frage 5 - V 17)

Frage 5 zielt auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Leiterinnen und Leiter, von sich aus die fachliche Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen. Dies signalisiert zugleich deren fachliche Akzeptanz und Wertschätzung durch die Leitungsperson. Überdies ergibt sich daraus, ob und inwieweit die Leitungspersonen bereit sind, durch den Austausch mit Mitarbeitern eigene Kompetenzdefizite auszugleichen. Außerdem wird die Intensität deutlich, mit der Leitungspersonen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fachliche Vorgänge mit einbeziehen. Die Auswertung ergab folgendes Antwortverhalten (vgl. Tabelle 72, nächste Seite).

Von Betriebsklima-Klassen unabhängig gilt: Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in eine von der Leitungsperson initiierte Fachkommunikation einbezogen fühlen, liegt unter 50%. Die Hälfte aller Befragten über alle Betriebsklima-Klassen hinweg meint, eine solche Initiative komme selten vor.

Unterschiede je nach Betriebsklima treten zutage in der oberen Häufigkeitsskala und bei den "Nie"-Antworten. 42% der Mitarbeiterschaft in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima beantworten die Frage mit "immer" oder "häufig". Der Anteil sinkt in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima auf 25,7%. In letzteren steigt der Prozentsatz jener, die meinen, in solche kommunikativen Vorgänge fachlicher Wertschätzung überhaupt nicht integriert zu sein.

Tabelle 72: Sucht der Chef von sich aus im persönlichen Gespräch den fachlichen Austausch mit seinen Mitarbeitern?

Klima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	88,9% 8	11,1% 1	-
Mitarbeiter/in	4,1% 3	21,6% 16	52,7% 39	21,6% 16

Klima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	25% 3	75% 9	-	-
Mitarbeiter/in	9,1% 8	27,3% 24	47,7% 42	15,9% 14

Klima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	87,5% 7	12,5% 1	-
Mitarbeiter/in	10% 5	32% 16	48% 24	10% 5

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,14

Deutlich geringere Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen der Leitungspersonen und der Mitarbeiterschaft weisen darauf hin, daß in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima das entsprechende Verhalten der Leitung von allen Beteiligten recht wirklichkeitsgetreu beschrieben wird. Zwar gibt ein Viertel der Leitungspersonen der Bibliotheken mit mittlerem Betriebsklima an, einen der Frage entsprechenden Informationsaustausch mit der Mitarbeiterschaft zu pflegen; dies wird allerdings nur von einem geringen Prozentsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso eingeschätzt.

Hat der Chef seinen Mitarbeitern schon mal mitgeteilt, daß ihre Bibliothek von Dritten gelobt wurde? (Frage 6 - V 18)

Die Auswertung der Antworten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Leitungspersonen erbrachte folgendes Bild (vgl. Tabelle 73, nächste Seite).

Tabelle 73: Hat der Chef seinen Mitarbeitern schon mal mitgeteilt, daß ihre Bibliothek von Dritten gelobt wurde?

Klima schlecht	ja	nein
Leiter/in	88,9% 8	11,1% 1
Mitarbeiter/in	51,4% 38	48,6% 36

Klima mittel	ja	nein
Leiter/in	100% 12	-
Mitarbeiter/in	67,8% 59	32,2% 28

Klima gut	ja	nein
Leiter/in	87,5% 7	12,5% 1
Mitarbeiter/in	84% 42	16% 8

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00075

Ausgesprochen hoch: Die Übereinstimmung der Antworten der Mitarbeiterschaft und der Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima. Sie wird um so geringer, je "weniger gut" das Betriebsklima ist. Die Mitarbeiterantworten aus den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima scheinen auch eine Stimmung auszudrücken, die den Leitungspersonen grundsätzlich zubilligt, derartige Informationen selbstverständlich weiterzuleiten. Nicht auszuschließen ist, daß Leiterinnen und Leiter in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima ebenso verfahren, ohne daß die Mitarbeiter dies entsprechend bewerten.

Aus den Kommentaren der Leitungspersonen wird allerdings deutlich, daß "ihre" Bibliotheken sehr selten für die dort geleistete Arbeit gelobt werden. Die Kommentare hierzu⁷⁹ vermitteln ein eher tristes, wenig ermutigendes Bild des Alltags von Bibliotheksleiterinnen und -leitern: Nur in zwei Fällen wird explizit von Lob berichtet. Es überwiegen Aussagen wie:

Unsere Bibliothek wird nicht allzu sehr gelobt. (±B)

79 Acht Kommentare, dies entspricht Rang 17 unter allen kommentierten Fragen.

Ja, ich muß das aber einschränken, weil unsere Bibliothek in der Regel weit weniger gelobt als kritisiert wird; auch das habe ich weitergegeben. (-B)

Das ist schwierig, so häufig werden wir nicht gelobt. (-B)

Nein, weil wir nicht gelobt worden sind. (+B)

Wenn sie gelobt wurde, dann mit Sicherheit, es ist ja auch ein Ansporn und eine gewisse Bestätigung für diese Kraftanstrengung. Es kam schon vor, sogar mit kleinen Geschenken. Das ist schon schön, aber es passiert selten. ($\pm B$)

Wenn so etwas passiert, würde ich es auf jeden Fall machen. (+B)

Ja, das wurde sogar schriftlich festgehalten. ($\pm B$)

Ja, sie ist nur so selten gelobt worden. Aber wenn sie gelobt wird, gebe ich das sofort weiter. ($\pm B$)

Kommt es vor, daß der Chef Informationen zurückhält, die die Mitarbeiter und ihren Arbeitsplatz betreffen? (Frage 7 - V 19)

Die Frage gibt Auskunft über Machtstrukturen und den Umgang mit Informationen. Sie liefert darüber hinaus Hinweise auf die Kommunikationskultur in der Bibliothek, auf Vertrauen und Mißtrauen sowie Gefühle der Unsicherheit (vgl. Tabelle 74, nächste Seite).

Ein recht stabiler Anteil von rund 50% aller befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt fest, daß sich die Leitungsperson eher selten so verhält. Ein entsprechend hoher Anteil der Leitungspersonen sieht dies ebenso. Die Unterschiede nach Betriebsklima-Klasse treten vor allem in den Extremwerten sehr plastisch zutage. In Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima gehen 38,3% der Mitarbeiterschaft davon aus, daß die Leitungspersonen mit für sie bedeutsamen Informationen sehr zurückhaltend umgehen. Diese Prozentzahl geht in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima auf 6,1% zurück. Hier glaubt zudem kein einziger Mitarbeiter, daß sich die Leitungsperson immer so verhält.

Tabelle 74: Kommt es vor, daß der Chef Informationen zurückhält, die die Mitarbeiter und ihren Arbeitsplatz betreffen?

Klima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	11,1% 1	55,6% 5	33,3% 3
Mitarbeiter/in	2,7% 2	35,6% 26	46,6% 34	15,1% 11

Klima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	-	50% 6	50% 6
Mitarbeiter/in	6,9% 6	24,1% 21	54% 47	14,9% 13

Klima gut	häufiger		selten	nie
Leiter/in	-	12,5% 1	50% 4	37,5% 3
Mitarbeiter/in	-	6,1% 3	49% 24	44,9% 22

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00034

Nach eigenen Angaben⁸⁰ halten jeweils eine Leitungsperson aus den Bibliotheken mit gutem und schlechtem Betriebsklima "häufig" Informationen zurück, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen. "Selten" tut dies gleichermaßen die Hälfte aller Leitungspersonen, "nie" die andere Hälfte aus den Bibliotheken mit mittlerem sowie jeweils drei Leitungspersonen aus den Einrichtungen mit gutem und schlechtem Betriebsklima.

Nie, das gehört jedenfalls zur Sozialkompetenz. (-B)

Zunächst versuche ich, bestimmte Dinge noch einmal zu klären und zu regeln; z.B. wenn es darum geht, daß eine Stelle nicht verlängert werden soll. Es ist grundsätzlich so, daß ich die immer einbinde, wenn es eine Gefährdung ist, weil ich das für wichtig halte, daß ich die unterstütze. Wenn es darum geht, daß wir z.B. Umzüge oder Raumverteilung planen, halte ich das nie zurück. Manchmal wird in der Leitungsrunde gesagt, die Mitarbeiter sollten noch nicht informiert werden. Auch wenn ich das anders sehe, halte ich mich in solchen Fällen zurück und gebe bestimmte Dinge noch nicht weiter. (-B)

80 Frage 7 zählt mit 12 Kommentierungen (Rangskala 7) zu den sehr häufig von den Leitungspersonen aufgegriffenen Fragen der Erhebung.

Wenn eine Mitteilung kommt, die Arbeitsplätze betrifft, bespreche ich mich zuerst mit meiner Stellvertretung, dann mit dem Personalrat und dann entweder mit den Kollegen zusammen oder einzeln. Es kommt aber auch vor, daß in einer Bibliothekssitzung über eine Sache informiert wurde, und einige Zeit später hört man dann "Davon habe ich noch nie gehört". Das halte ich für ein Problem bei uns. Wer nicht dabei war, müßte sich nach meiner Sicht bei den anderen informieren, was war; das wird aber nicht gemacht.⁸¹

Grundsätzlich sicher nicht, aber das ist individuell verschieden, das kommt auch auf die Situation an. Wenn meine Informationen zunächst noch unklar sind, überlege ich mir, ob ich das sofort anspreche und alle aufschrecke, obwohl ich selber noch nichts Genaues weiß. (+B)

Selten, nur wenn ich es muß, wenn es sich z.B. um Dinge handelt, die erst einmal intern laufen, wo gesagt wird, es soll noch nicht mitgeteilt werden, also vertrauliche Angelegenheiten. (-B)

Ja durchaus, wenn notwendig, z.B. wenn es Beunruhigung hervorruft, bevor es konkret ist. Aber das kommt selten vor. (-B)

Da würde ich unterscheiden: Wenn ich als Arbeitgebervertreter Dinge erfahre, halte ich sie zurück, wenn ich als Chef Dinge erfahre, habe ich keinen Grund, sie zurückzuhalten. Dann sage ich es dem Betreffenden schon und bespreche die Konsequenzen, die sich daraus ergeben. (±B)

Das habe ich eben schon dargestellt, das würde ich schon sagen. Wenn es notwendig ist, dann schon. (±B)

Höchstens, wenn irgendwas noch ganz unklar ist, also damit nicht unnötige Angst hochkommt, das könnte ich mir vorstellen, sonst aber nicht. (-B)

Selten, es kommt vor, wenn ich meine, daß etwas noch nicht ausgegoren ist. (±B)

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Untersuchung von A. Schröder und M. Feldmann⁸² werden damit für die wissenschaftlichen Bibliotheken in der vorliegenden Erhebung günstige Werte dokumentiert: 40% der Beschäftigten fühlen sich in der genannten Studie meistens oder immer über sie direkt betreffende Vorgänge informiert (in der vorliegenden Erhebung bekunden dies sogar in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima 61,7% der Befragten). Allerdings sind die Ergebnisse beider Erhebungen nicht direkt miteinander vergleichbar. Die Frage in der zitierten Studie zielt weiter, umfaßt die Information über wesentliche

81 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

82 Vgl. hierzu: Schröder/Feldmann (1997), S. 21ff.

Vorgänge in der gesamten Einrichtung sowie über persönliche Angelegenheiten. Entsprechend zurückhaltender dürften die Antworten ausgefallen sein. Dennoch: Schröder und Feldmann stellen fest: "Dieses Ergebnis ist (...) als positiv zu bewerten."⁸³ Die Autoren unterstreichen aber auch:

"Insgesamt wurde dabei erkennbar, daß die Vorgesetzten deutlich besser informiert sind als ihre Mitarbeiter/innen."⁸⁴

"Die rechtzeitige und ausreichende Weiterleitung und Verarbeitung von Informationen ist für jeden gut funktionierenden Arbeitsablauf eine notwendige Voraussetzung. Leider sieht der betriebliche Alltag oftmals ganz anders aus. Verschiedene Untersuchungen der letzten Jahre haben immer wieder auf Informationsprobleme, insbesondere bei Neuorganisations- und Innovationsprozessen sowohl bei privaten Unternehmen als auch in öffentlichen Verwaltungen aufmerksam gemacht."⁸⁵

Tendenziell ähnlich lautet der Befund M. Pröhls⁸⁶, die feststellt, daß sich 60% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Bereich der Arbeit, der sie unmittelbar betrifft, ausreichend informiert fühlen.

"Jedoch möchten 48% der Befragten über geplante organisatorische Veränderungen und 50% über geplante Vorhaben der Amtsleitung besser informiert werden."⁸⁷

Gibt der Chef Informationen an seine Mitarbeiter weiter, die nur er als Bibliotheksleiter erhalten hat? (Frage 8 a - V 20, V 21-26)

Die Auswertung der Antworten zur Frage ergab folgendes Bild (vgl. Tabelle 75, nächste Seite).

Der überwiegende Teil der Mitarbeiterschaft billigt der Leitungsperson ein derartiges Verhalten zu. Die Prozentsätze steigern sich von etwa 60% in Bibliotheken mit schlechtem auf 75% in solchen mit gutem Betriebsklima. Entsprechend verringert sich auch die Diskrepanz in der Einschätzung zwischen Mitarbeiterschaft und Leitung: Sie ist um so größer, je schlechter das Betriebsklima empfunden wird.

83 Ebenda, S. 22.

84 Ebenda.

85 Ebenda, S. 21f.

86 Vgl. hierzu: Pröhl (1995).

87 Ebenda, S. 31.

Tabelle 75: Gibt der Chef Informationen an seine Mitarbeiter weiter, die nur er als Bibliotheksleiter erhalten hat?

Klima schlecht	ja	nein
Leiter/in	100% 9	-
Mitarbeiter/in	59,5% 44	39,2% 29

Klima mittel	ja	nein
Leiter/in	100% 12	-
Mitarbeiter/in	61,2% 52	37,6% 32

Klima gut	ja	nein
Leiter/in	100% 8	-
Mitarbeiter/in	75,5% 37	24,5% 12

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,1815

In den Kommentaren der Leitungspersonen wird deutlicher, was diese unter Informationsweitergabe verstehen und welche Einschränkungen wirksam sind.

Das gibt es bei uns gar nicht. (-B)

Ich bespreche alles auf jeden Fall mit meiner Stellvertreterin. Viele Dinge geben wir nicht gleich ins Haus, weil man nicht zu viele Hoffnungen wecken darf. (-B)

Einige Informationen, z.B. über das Budget gebe ich nicht weiter, aber alles, was die Bibliothek betrifft. Es kommt auf die Qualität der Informationen an: Vertrauliches wird vertraulich behandelt, alles, was für die Mitarbeiter interessant ist, wird vermittelt. (±B)

Es gibt Informationen, deren Weitergabe unnötige Unruhe verursachen würde. (±B)

Wenn es Informationen sind, die für andere interessant sind, bemühe ich mich, sie weiterzugeben... Wenn sie "vertraulich" sind, verhalte ich mich natürlich entsprechend.⁸⁸

Das kommt auf die Informationen an. Wenn sie von Interesse für alle ist, dann ja. (-B)

88 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

Ja, bis auf die Sachen, die ich einfach nicht weitergeben darf. (-B)

Es treffen einen viele Informationen, die man häufig unterbewertet... Ich denke, daß ich zu wenig Informationen weitergebe. (+B)

Wenn es z.B. um Umstrukturierungen geht, die aber noch nicht ausgereift sind, gebe ich das nicht weiter; das würde die Leute unbegründet in Panik versetzen. Oder wenn die Rede davon ist, Serviceleistungen einzustellen. In der nächsten Woche kann das wieder anders sein. (+B)

Wenn ja, wie vermittelt der Chef seine Informationen? (Mehrfachnennung möglich) (Frage 8b)

Die Frage soll Aufschlüsse geben über die Organisation der Kommunikation sowie über den Einsatz formeller und informeller Kommunikation.

Tabelle 76: Wenn ja, wie vermittelt der Chef seine Informationen? (Mehrfachnennung möglich)

Klima schlecht	in internen informellen Gesprächen	in schriftlichen Berichten	in Sitzungen	am gemeins. Stammtisch oder in and. privaten Rahmen
Leiter/in	88,9% 8	11,1% 1	66,7% 6	-
Mitarbeiter/in	57,1% 28	14,3% 7	44,9% 22	2% 1

Klima mittel	in internen informellen Gesprächen	in schriftlichen Berichten	in Sitzungen	am gemeins. Stammtisch oder in and. privaten Rahmen
Leiter/in	83,3% 10	16,7% 2	75% 9	-
Mitarbeiter/in	56,5% 35	16,1% 10	48,4% 30	-

Klima gut	in internen informellen Gesprächen	in schriftlichen Berichten	in Sitzungen	am gemeins. Stammtisch oder in and. privaten Rahmen
Leiter/in	62,5% 5	-	62,5% 5	-
Mitarbeiter/in	79,5% 31	17,9% 7	23,1% 9	-

Signifikanzen (Chi-Quadrat-Werte): 0,01553 ("informelle Gespräche"), 0,736 ("schriftliche Berichte"), 0,13011 ("Sitzungen"), 0,39186 ("Stammtisch")

Die Daten liefern ein weiteres Indiz für den (in der Mitarbeiterschaft) hoch eingeschätzten Stellenwert der informellen Kommunikation. Schriftliche Berichte als Instrument innerorganisatorischer Informationssteuerung sind in den untersuchten Bibliotheken ebenso unüblich wie die Erörterung und Vermittlung dienstlicher Angelegenheiten durch die Leitungsperson in privatem Rahmen. Als entscheidende Informationswege werden Sitzungen, informelle sowie persönliche Gespräche genannt, wobei über alle Betriebsklima-Klassen hinweg die informellen Gespräche den höchsten Prozentsatz bei den Mitarbeiterantworten verzeichnen.

Auffallend ist das Ausmaß informeller und persönlicher Gespräche in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima; hier schätzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Weg ganz besonders hoch ein (und übertreffen sogar den entsprechenden Prozentsatz der Leitungspersonen). Zugleich sinkt in der Einschätzung der Mitarbeiter der Anteil offizieller Sitzungen als Weg institutioneller Informationsweitergabe auf 23%.

Ganz anders das Bild in den beiden anderen Betriebsklima-Klassen: Sitzungen zur Informierung der Mitarbeiter haben einen recht hohen Stellenwert (bei fast 45% der Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima und rund 50% derer mit durchschnittlichem Klima). Zugleich sinkt der Anteil jener, die informelle oder Einzelgespräche mit der Leitungsperson als regelmäßigen Weg interner Informationsweitergabe bekunden.

Die Angaben der Leitungspersonen drücken eine gegenläufige Tendenz aus. Wo die Mitarbeiter informelle Kommunikationsformen für besonders wenig ausgeprägt halten, schätzen die Leitenden diese besonders hoch ein. Wo die Mitarbeiterschaft das informelle Kommunikationsverhalten der Leitungsperson besonders hoch einschätzt, wird dieses von jener vergleichsweise zurückhaltend bewertet.

Acht Leitungspersonen kreuzten "Sonstiges" an. Nur zwei konkretisieren dies in ihren Kommentaren:

Es gibt einen Wochentag, an dem ich keine anderen Termine habe, so daß jeder Mitarbeiter die Gelegenheit hat, direkt zu mir zu kommen. Ich habe mir aber diesen Tag auch vorbehalten, um direkt Mitarbeiter herzubitten... Es gibt auch die Möglichkeit, das durch Aktennotizen weiterzugeben. Ich liebe es sehr, Aktennotizen anzufertigen, weil eine Aktennotiz meist unmittelbar den Inhalt wiedergibt und an denjenigen geht, den es betrifft. (±B)

Wir haben immer große Schwierigkeiten, eine gemeinsame Sitzung auf die Beine zu stellen, weil wir die ganze Zeit zwei Bereiche besetzt lassen müssen, so daß zwei bis drei Mitarbeiter immer rausfallen. Deshalb versuche ich, das immer in Gruppen zusammenzufassen. (±B)

M. Schwaiger, P. Jeckel und V. Saffert stellten in ihrer Untersuchung⁸⁹ fest, daß in Großunternehmen klassische Printmedien und Veranstaltungen vor persönlichen Gesprächen als Kommunikationsinstrumenten dominieren.⁹⁰ Bei mittelständischen Unternehmen dagegen stünden persönliche Gespräche im Vordergrund. Die Autoren kommen zu dem Schluß⁹¹,

"daß die Schlüsselposition im Rahmen der internen Kommunikation den Führungskräften (nicht etwa den Kommunikationsmedien) zukommt. Maßnahmen zur effizienteren Gestaltung der internen Kommunikation müssen daher bei den Führungskräften ansetzen. Der Förderung des Dialogs zwischen Führungskräften, deren Unterstützung bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben und deren Weiterbildung im Hinblick auf Kommunikationsfähigkeit werden die höchsten Beiträge zur Verbesserung der internen Kommunikation attestiert."⁹²

Kommt es vor, daß der Chef Anordnungen erteilt, deren Sinn die Mitarbeiter nicht verstehen? (Frage 9 - V 28)

Die Frage zielt auf die Qualität der Verständigung in den untersuchten Bibliotheken: Sprechen alle dieselbe Sprache?

Die Auswertung (vgl. Tabelle 77, nächste Seite) zeigt eine deutliche Staffelung je nach Betriebsklima-Klasse der Bibliotheken. Rund 20% der Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit schlechtem oder mittlerem Betriebsklima verstehen "häufig" Anordnungen ihrer Leitungsperson nicht, im Gegensatz zu lediglich 4% (2 Mitarbeitern) in solchen mit gutem Betriebsklima. Im Umkehrschluß: Leiterinnen und Leiter in Bibliotheken der ersten beiden Betriebsklima-Klassen haben größere Schwierigkeiten als solche in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachvollziehbare, unmißverständliche Anordnungen zu erteilen.

Die Einschätzung der Leitungspersonen differiert hiervon: 7 von 9 Leiterinnen und Leitern in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima und 7 von 12 in Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima meinen, dies geschehe "selten". Ähnlich ist die Einschätzung der Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Be-

89 Schwaiger/Jeckel/Saffert (1995).

90 E-Mail, Videokonferenzen und Fax spielten 1995 noch keine Rolle. Dieser Befund gilt auch für die Bibliotheken der vorliegenden Erhebung.

91 Die Studie ist allerdings aufgrund der sehr geringen Rücklaufquote (z.T. unter 20%) nur begrenzt aussagefähig.

92 Schwaiger/Jeckel/Saffert (1995), S. 27.

triebsklima. Die Bibliotheksleiter gehen insgesamt davon aus, daß ihre Anordnungen verständlich sind.

Tabelle 77: Kommt es vor, daß der Chef Anordnungen erteilt, deren Sinn die Mitarbeiter nicht verstehen?

Klima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	11,1% 1	77,8% 7	11,1% 1
Mitarbeiter/in	1,4% 1	20,3% 15	40,5% 30	37,8% 28

Klima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	8,3% 1	58,3% 7	33,3% 4
Mitarbeiter/in	-	19,5% 17	49,4% 43	31% 27

Klima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	-	87,5% 7	12,5% 1
Mitarbeiter/in	-	4,0% 2	52% 26	44% 22

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02204

Frage 9 erwies sich als eine der von den Leitungspersonen am häufigsten kommentierten Fragen.⁹³ Die Kommentare bringen ein breites Spektrum von Haltungen zum Ausdruck: von Fürsorglichkeit, Bedachtsamkeit bis hin zu Fatalismus und Ignoranz. Im folgenden eine Auswahl:

Ich möchte natürlich gerne "nie" ankreuzen. Ich versuche immer, mich in meine Mitarbeiter hineinzusetzen. Eigentlich fragen die immer gleich, wenn sie irgend etwas nicht verstehen, und ich versuche, es zu erklären. (-B)

Das kann vorkommen. Ich staune bisweilen, daß sie manches nicht verstehen, obwohl ich mich vorher bemüht habe, die Entwicklung - das ist gerade in einer Zeit des Umbruchs der Bibliothek wichtig - zu erklären. Natürlich gibt es mitunter auch eine Anweisung von mir, die nicht sofort verstanden wird, aber wenn ich das merke, versuche ich, das nochmal zu erläutern. Ich kann mir vorstellen, daß das deshalb passieren kann, weil der Kopf der Mitarbeiter mit konkreteren Dingen beschäftigt ist. Man selbst hat ja doch ein breiteres Wissen und andere Informationen. Man weiß also z.B., der Fonds der Sachmittel wird

93 Sie steht mit 15 Kommentaren an dritter Stelle der Rangskala der kommentierten Fragen.

gekürzt, und da muß man irgendwo Einschränkungen machen, die die Mitarbeiter vielleicht nicht verstehen. (±B)

Kommt vor, aber selten. Wenn sie dann verdattert gucken oder weggehen und sich mit anderen zusammenrotten, dann wird das schon aufgeklärt. (-B)

Ja, offensichtlich, sie fragen aber nach. (±B)

Ich bemühe mich natürlich, zunächst einmal den Hintergrund zu schildern. Es kann durchaus vorkommen, daß ein Mitarbeiter dann Schwierigkeiten hat, eine Anweisung oder Bitte zu verstehen oder verstehen zu wollen. Dieses Verstehen ist ja auch psychologisch gemeint. Es gibt unterschiedliche Denkstrukturen, deshalb kommen solche Sachen vor. (+B)

Nein, nie. Ich erkläre das so, daß es alle verstehen, wirklich. (±B)

Wenn es so ist, stehe ich für Nachfragen zur Verfügung. (+B)

Auf den ersten Blick verstehen sie es vielleicht nicht, aber ich erläutere es dann. (-B)

Ich registriere schon, daß etwas nicht verstanden worden ist... Diese durchaus netten Kollegen, die ich hier habe, verstehen mich, aber es kommt auch vor, daß sie mich nicht verstanden haben, sagen wir ruhig mal: häufig. (±B)

Wenn sie was nicht verstehen, müssen wir darüber reden: Die melden sich schon. (±B)

Kann gut sein. (±B)

Die wenigsten Leitungspersonen scheinen sich einigermaßen sicher zu sein, ob ihre Anordnungen bei den Adressaten auch "ankommen". Hierüber Gewißheit zu haben, setzt eine langjährig gepflegte intensive Kommunikationskultur voraus. Zu dieser gehören u.a. eine realistische Wahrnehmung möglicher Mißverständnisse, die "pro-aktive" Signalisierung von Kommunikationsbereitschaft, Konzentration auf den jeweiligen Gesprächspartner sowie insgesamt die Fähigkeit, geeignete Rahmenbedingungen für einen Dialog zu schaffen.

In der Untersuchung M. Pröhls⁹⁴ wird eine nahezu gleichlautende Frage - "Gibt es innerhalb Ihres Arbeitsbereiches Unklarheit über die Arbeitsanweisungen von Vorgesetzten?" - wie folgt beantwortet: 16% nennen "nie", 36% "selten", 31% "manchmal", 13% "häufig" und 4% "ständig".⁹⁵ Das Ergebnis der zitierten Er-

94 Vgl. hierzu: Pröhl (1995).

95 Ebenda, S. 121.

hebung ist *grosso modo* weniger positiv als die Antworten der Befragten in der hier vorliegenden Untersuchung. Durch die Skalierungsstufe "manchmal" ist ein direkter Vergleich jedoch schwierig. Die Tatsache, daß nur 52% in der Befragung Pröhls und Sonnenbergs mit "selten" oder "nie" antworten (im vorliegenden Sample zwischen 77% und knapp 90%), zeigt, daß deren Befund nicht als ungewöhnlich negativ zu bewerten ist.

Ist Ihr Chef für seine Mitarbeiter ohne Terminabsprachen und Formalitäten ansprechbar? (Frage 10 - V 29)

Frage 10 soll über das Ausmaß an Abschottungsbedürfnis der Leitungspersonen Auskunft erteilen. Sie gibt auch Hinweise auf den Einsatz symbolischer und formaler Machtmittel, die den Eindruck von Wichtigkeit zu erwecken suchen.

Tabelle 78: Ist Ihr Chef für seine Mitarbeiter ohne Terminabsprachen und Formalitäten ansprechbar?

Klima schlecht	immer	häufig	selten	nie
		22,2% 2	-	17,8% 7
Mitarbeiter/in	50% 37	31,1% 23	18,9% 14	-

Klima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	58,3% 7	41,7% 5	-	-
Mitarbeiter/in	50% 44	31,8% 28	14,8% 13	3,4% 3

Klima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	100% 8	-	-	-
Mitarbeiter/in	64% 32	36% 18	-	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00451

Es zeigt sich: *Alle* Leiterinnen und Leiter der befragten wissenschaftlichen Bibliotheken mit gutem Betriebsklima sind "häufig" oder "immer" für die Mitarbeiter-

schaft erreichbar, zugänglich und ansprechbar.⁹⁶ Kein einziger der befragten Mitarbeiter aus den entsprechenden Bibliotheken macht hier Einschränkungen.

Dagegen äußert sich rund ein Fünftel der Mitarbeiterschaft aus Bibliotheken mit schlechtem oder mittlerem Betriebsklima eher kritisch, vielleicht auch resigniert. Hier bekunden Antworten negative Erfahrungen zur Kommunikation mit der Leitung. Der Eindruck bestätigt sich, werden die Skalierungsstufen "immer" und "häufig" betrachtet. In letztgenannten Einrichtungen beschränkt sich der Anteil jener, die meinen, "immer" Zugang zur Leitungsperson zu haben, auf 50%. In Bibliotheken mit gutem Betriebsklima liegt dieser Anteil mit 64% deutlich höher.

Die Leitungspersonen selbst nehmen in Bibliotheken mit schlechtem und mittlerem Betriebsklima ihr eigenes Verhalten in dieser Hinsicht abgestuft wahr und differenzieren entsprechend. Die Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima antworten hier pauschal mit "immer". Insofern ist die Diskrepanz in der Einschätzung zwischen Leitung und Beschäftigten in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima höher als in den anderen Betriebsklima-Klassen.

Zum Vergleich herangezogene Erhebungen illustrieren die Bandbreite der Ergebnisse; dies auch in anders strukturierten und teilweise deutlich größeren Einrichtungen.

In einer Untersuchung der Stadt Bielefeld⁹⁷ ergab sich: Zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meinen, ihre Leitung habe immer für sie Zeit.

In der Untersuchung A. Schröders und M. Feldmanns⁹⁸ wird aus den empirischen Befunden⁹⁹ gefolgert:

"Zweifelsohne wirken sich insgesamt Häufigkeit, Intensität und Charakter der Kommunikation und der Zusammenarbeit positiv auf die Beurteilung der Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen aus. *Umgekehrt ist es gerade die größere kommunikative Distanz sowie die höhere hierarchische Stellung, die die negativere Beurteilung vor allem der weiteren Vorgesetzten bedingt.* Je höher die Position der zu beurteilenden Person ist, desto negativer fällt das Urteil aus. Hieran wird ein Ansatzpunkt für Hierarchieverflachung oder 'lean management' sehr gut sichtbar: *Über den direkten Kontakt und die direkte, hierarchieübergreifende Kommunikation und Beteiligung der Beschäftigten wird durch konkrete Erfahrungen im Umgang miteinander der 'Freiraum' für Stereotype oder Vorurteile sowohl*

96 Dieses Ergebnis korrespondiert mit der generell eher vorhandenen Gesprächsbereitschaft der Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima, wie sie die Auswertung der Frage 4 ergeben hatte.

97 Vgl. hierzu: Stadt Bielefeld (1996), S. 4.

98 Vgl. hierzu: Schröder/Feldmann (1997).

99 Vgl. hierzu die Ausführungen zu Frage 15 in (Unter-)Kapitel 5.1.

für Führungskräfte als auch für deren Mitarbeiter/innen stark eingeschränkt." (Hervorhebungen G. P.)¹⁰⁰

M. Pröhl urteilt wie folgt:

"Die Erreichbarkeit von Vorgesetzten ist ein wichtiges Kriterium für einen mitarbeiterorientierten Führungsstil. 55% der Beschäftigten im Kulturbereich geben an, Vorgesetzte seien gut erreich- und ansprechbar, doch immerhin äußert ein Viertel der Befragten, daß Vorgesetzte so gut wie gar nicht ansprechbar seien."¹⁰¹

Gibt es Mitarbeiterbesprechungen ohne Chef? (Frage 11 - V 30)

Die Frage soll Aufschluß geben über das Vertrauen der Leitungsperson in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generell sowie in deren Sachverstand. Darüber hinaus ergeben sich Hinweise zur Risikobereitschaft der Leiterinnen und Leiter, zu deren möglicher "Territorialangst" und zur Flexibilität der Rollengestaltung.

Tabelle 79: Gibt es Mitarbeiterbesprechungen ohne Chef?

Klima schlecht	ja	nein
Leiter/in	33,3% 3	66,7% 6
Mitarbeiter/in	32,9% 24	67,1% 49

Klima mittel	ja	nein
Leiter/in	33,3% 4	66,7% 8
Mitarbeiter/in	34,1% 30	65,9% 58

Klima gut	ja	nein
Leiter/in	50% 4	50% 4
Mitarbeiter/in	54% 27	46% 23

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,03376

¹⁰⁰Ebenda, S. 21.

¹⁰¹Pröhl (1995), S. 30.

Die Auswertung der Antworten zu dieser Frage offenbart, daß in der Beziehung zwischen Mitarbeiterschaft und Leitung je nach Betriebsklima-Klasse der untersuchten Bibliothek deutliche Unterschiede auszumachen sind. Sie betreffen die Spielräume seitens der Mitarbeiterschaft, die hierarchischen Gepflogenheiten, den Umgang miteinander und das Ausmaß an Rollenflexibilität der Beteiligten. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima dokumentieren, daß Mitarbeiterbesprechungen ohne Leitungsperson stattfinden.¹⁰²

Frappierend ist das Antwortverhalten der verschiedenen Akteure im Vergleich: Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft schätzen sowohl in Bibliotheken mit schlechtem wie in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima diese Art innerbetrieblicher Austauschmöglichkeit mehr oder weniger übereinstimmend ein. Etwa 50% aller Befragten (Leiter wie Mitarbeiter) in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima meinen, eine solche Möglichkeit sei bei ihnen gegeben; etwa zwei Drittel aller Leitungspersonen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima dokumentieren, daß ein derartiges Vorgehen bei ihnen nicht möglich ist.

In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima gibt es mehr Raum für interne hierarchiefreie Besprechungen. Dies könnte auf ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstbewußtsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hindeuten, ebenso auf deren - positiv sanktionierte - Fähigkeit, in der Abwesenheit der Leitungsperson gemeinsam kommunikations-, koordinations- und handlungsfähig zu sein.

Lediglich vier Leitungspersonen kommentieren die Frage in den Interviews. Zwei verweisen darauf, daß im Falle von solchen Besprechungen der Stellvertreter anwesend ist bzw. solche Ereignisse eher informellen Charakters sind ("gemeinsames Kaffeetrinken").

Ein Leiter antwortet überrascht:

Ach so, ist das etwas, was man machen sollte? Das wäre vielleicht nicht schlecht, aber letzten Endes hoffe ich natürlich, daß die in einer Besprechung ohne mich dasselbe sagen würden wie in einer Besprechung mit mir. Aber wir haben hier auch gar keinen Raum dafür.
(+B)

Nur einer der Kommentierenden erläutert seine Vorstellungen hierzu offensiv:

Ja, denn die Mitarbeiter wollen sich auch über manches einig werden und herausfinden, ob sie ihre Probleme selber lösen können oder nicht. (+B)

102 Dies bedeutet nicht, daß die Besprechungen ohne Absprache mit der Leitungsperson zustande kommen.

Die anderen Leiterinnen und Leiter, die diese Frage vorbehaltlos bejahten (11 Personen), kommentieren sie nicht weiter. Die Ergänzungen kamen nur in zwei Fällen von Leitern, die einer Bibliothek mit "gutem Betriebsklima" vorstanden.

5.4.2 Resümee

Gutes Betriebsklima in den befragten Bibliotheken steht in hohem Maße in Zusammenhang mit bestimmtem Verhalten der Leitungspersonen zum Komplex "Information": mit Bevorzugung informeller Kommunikation, einer gewissen Zurückhaltung ("realistische" Selbsteinschätzung, siehe Faktor "Zufall"), hoher Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wertschätzung deren Vorstellungen und Initiativen (positiver Bestätigung), Einbeziehung in den fachlichen Informationsaustausch sowie (am schwächsten) der Bereitschaft, Lob von Dritten weiterzugeben.

5.5 Motivation

5.5.1 Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen

Sieht der Chef in seinen Mitarbeitern einen kompetenten Partner/eine kompetente Partnerin? (Frage 12 - V 31)

Die Frage soll Aufschluß über die grundsätzliche Bereitschaft der Leitungsperson geben, den Sachverstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu würdigen und zu nutzen. Es geht dabei nicht nur um die fachliche "Egalisierungsfähigkeit" der Leitungsperson, sondern - deutlicher noch - um den Aspekt fachlicher und persönlicher Wertschätzung der Kompetenz und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eben jene Wertschätzung ist es, die diese motiviert. Sie ist für deren "Motivationslage" geradezu konstitutiv. Die Auswertung erbrachte folgendes Bild (vgl. Tabelle 80, nächste Seite).

Wichtig: Das Gefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von der Leitungsperson fachlich wertgeschätzt zu werden, korrespondiert mit ihrer Einschätzung des Betriebsklimas. Mehr als ein Drittel der Mitarbeiter in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima und knapp ein Drittel aus den Bibliotheken mit mittlerem Betriebsklima meinen, von der Leitungsperson "selten" oder "nie" als kompetente Partner wahrgenommen zu werden. Dagegen fühlen sich 92% der Mitarbeiterschaft in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima "immer" oder zumindest "häufig" als kompetente Partner betrachtet.

Tabelle 80: Sieht der Chef in seinen Mitarbeitern einen kompetenten Partner/eine kompetente Partnerin?

Klima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	33,3% 3	66,7% 6	-	-
Mitarbeiter/in	26% 19	35,6% 26	30,1% 22	6,8% 5

Klima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	45,5% 5	54,5% 6	-	-
Mitarbeiter/in	22,6% 19	46,4% 39	27,4% 23	3,6% 3

Klima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	50% 4	50% 4	-	-
Mitarbeiter/in	29,2% 14	62,5% 30	6,3% 3	2,1% 1

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00165

Ein ganz anderes Bild zeichnen die Antworten der Leiterinnen und Leiter. Alle von ihnen bekunden, in ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überwiegend ("immer" oder "häufig") kompetente Partner zu sehen. Keine Leitungsperson meint, die Mitarbeiter seien für sie "selten" oder "nie" kompetente Partner. In ihrer Selbsteinschätzung tendieren zwei Drittel der Leiter von Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima dazu, das relativierende Adjektiv "häufig" zu wählen; im Gegensatz dazu meinen die Leiter aus Bibliotheken der beiden anderen Betriebsklima-Klassen zu rund 50%, in den Mitarbeitern "immer" kompetente Partner zu sehen.

Neun Kommentare der Leitungspersonen sind zu dieser Frage zu verzeichnen, davon zwei von Leitungspersonen aus einer Bibliothek mit gutem Betriebsklima. Die Kommentare sind im großen und ganzen gekennzeichnet durch Reserviertheit, gelegentlich gar Skepsis, was die Einschätzung der Mitarbeiterkompetenz betrifft. Mitarbeiterkompetenz scheint in den meisten Kommentaren eine statische Größe zu sein: Sie ist entweder vorhanden oder eben nicht. Die Möglichkeit ihrer Stimulierung und Weiterentwicklung, auch unter dem Aspekt wechselseitig inszenierter Lernprozesse, war aus den Kommentaren jedenfalls nicht erkennbar. Zum Teil entsteht der Eindruck, daß die Zubilligung von Fachkompetenz sich auf jenen Kreis von Mitarbeitern beschränkt, der durch Position und Besoldungs-

gruppe formal nahe an der Leitungsebene angesiedelt ist. Nicht auszuschließen ist, daß in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima der Kreis jener, deren Kompetenz seitens der Leitung wertgeschätzt wird, größer ist und sich weniger an formalen Kriterien orientiert.

Ja, weil ich einen Grundsatz habe, der eigentlich aus der Musik kommt, und da sind wir gleich bei einer fundamentalen Frage der Leitungstätigkeit: Robert Schumann hat einmal gesagt, achte jeden Musiker an seinem Platze. Wenn jeder die erste Geige spielen wollte, würden wir nie ein Orchester zusammen bekommen. Und das ist ein Grundzug meiner Arbeit. Es gibt allerdings eine Einschränkung: Auch in unserer Bibliothek gibt es Leute, die nicht mitziehen wollen. ($\pm B$)

Ich bemühe mich, die als solche zu betrachten. In einem einzigen Fall habe ich Schwierigkeiten damit. ($\pm B$)

Die Frage ist schwer zu beantworten, weil ich hier eine sehr heterogene Truppe habe. Das müßte ich differenzieren; aber in der Mehrheit der Mitarbeiter sehe ich immer kompetente Partner. ($\pm B$)

Diese Einschätzung ist nicht immer durchzuhalten, Menschen ändern sich auch. (+B)

Ich würde fast sagen: fifty, fifty; eher häufiger, für die eigenen Arbeitsbereich ja. (-B)

Ja, es gibt sicherlich auch manchmal Situationen, in denen man an der Kompetenz schwache Zweifel hat, das liegt aber auch in der Natur der Sache. Deswegen sage ich "häufig". ($\pm B$)

Das ist ja schlecht so einfach zu sagen. Ich habe hier meine Stellvertreterin; das ist die einzige, die vorbildlich arbeitet, die ist sehr kompetent; eine ist überhaupt nicht kompetent, gerade die Mitarbeiter aus den XY-Bereichen sind nicht kompetent. ($\pm B$)

Das ist ja gestuft, von A14 bis BAT VIII, da ist ja ein Bildungsgefälle da, das sich nicht leugnen läßt. Aber für ihren jeweiligen Bereich ja, doch häufig. (-B)

Es gibt ganz eindeutig kompetente Mitarbeiter, und es gibt auch andere. (+B)

Wie geht der Chef mit Fehlern seiner Mitarbeiter um? (Frage 13 - V 32-36)¹⁰³

Erhofft werden von dieser Frage und ihren Antwortvorgaben vor allem Rückschlüsse auf die Angemessenheit des Verhaltens der Leitungsperson, deren Selbstkontrolle und Selbstdisziplin. Solange davon auszugehen ist, daß Fehler seitens der Mitarbeiter nicht aufgrund gezielter Obstruktionen erfolgen - und die Bewertung der Antworten aller Fragebögen gibt keinen Hinweis hierauf -, läßt sich mutmaßen, daß Fehlertoleranz im Umgang zwischen Leitung und Mitarbeitern zu einer entspannten, kooperativen Arbeitsatmosphäre beiträgt.

Antwortvorgabe b) "Er reagiert nachtragend" erbrachte folgende Verteilung.

Tabelle 81: Antwortvorgabe b) Er reagiert nachtragend

Betriebsklima schlecht	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	-	44,4% 4	55,6% 5
Mitarbeiter/in	7,9% 5	27% 17	33,3% 21	31,7% 20

Betriebsklima mittel	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	8,3% 1	33,3% 4	58,3% 7
Mitarbeiter/in	7,5% 5	29,9% 20	26,9% 18	35,8% 24

Betriebsklima gut	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	37,5% 3	25% 2	37,5% 3
Mitarbeiter/in	7,7% 3	5,1% 2	28,2% 11	59% 23

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,0207

Die Antworten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen: Wo nachtragendes Verhalten in Reaktion auf Fehler der Mitarbeiter von den Leitungspersonen

¹⁰³Frage 13 (V 32), d.h. die Antwortvorgabe a) "Er reagiert ungeduldig", wird wegen mangelnder Aussagekraft im Hauptteil der empirischen Auswertung nicht verwandt. Frage 13 (V35), d.h. Antwortvorgabe d) "Er gibt seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, Fehler wieder 'auszubügeln'", wird im (Unter-)Kapitel 5.2.2 ausgewertet. Es zeigte sich nämlich, daß die Rahmenbedingung "Öffentlicher Dienst" einen großen Einfluß auf das Antwortverhalten hat.

kategorisch in Abrede gestellt wird (in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima nämlich), bekundet mehr als ein Drittel der Mitarbeiterschaft, daß ihrer Einschätzung nach solche Reaktionen "voll" oder "eher" zutreffen. Dagegen meinen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima nur knapp 13% der Mitarbeiter, ein solches Verhalten bei ihrer Leitungsperson festgestellt zu haben. 59% geben an, dies sei "überhaupt nicht" der Fall. Letzterer Wert übertrifft damit sogar die Selbsteinschätzung der Leiterinnen und Leiter; von diesen behaupten lediglich 37,5%, "überhaupt nicht" nachtragend zu sein.

Leitungspersonen in Bibliotheken mit negativem und mittlerem Betriebsklima sind sich ungleich mehr gewiß, auf Fehler der Mitarbeiter *nicht* nachtragend zu reagieren, als ihre Kolleginnen und Kollegen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima.

Die Auswertung zeigt anschaulich die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Verstärkt wird dieser Befund durch die eher selbstkritische Haltung und das Antwortverhalten der Leitungspersonen aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima. Offenbar sind deren Antworten nicht Ausdruck einer entsprechenden Praxis, sondern dokumentieren eher die Bereitschaft zu selbstkritischer Reflexion des eigenen Verhaltens.

Die Antwortvorgabe b) wird von den Leitungspersonen lediglich zweimal kommentiert. In der ersten Einlassung wird ausgeführt, daß objektive Hinderungsfaktoren wie beispielsweise langjähriges innerorganisatorisches Mißtrauen das Verhalten prädisponieren können. In der zweiten wird selbstkritisch konzediert, Fehler der Mitarbeiter könnten auch inkonsequentem Führungsverhalten geschuldet sein. Beiden Leitungspersonen scheint klar zu sein: Nachtragendes Verhalten bei vermeintlichen oder tatsächlichen "Fehlleistungen" von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkt demotivierend und entmutigend. Es führt zu eben jenen Konsequenzen, die als Mangel an Initiativebereitschaft, Engagement und Selbständigkeit an anderer Stelle wiederum beklagt werden. Umgekehrt läßt sich mutmaßen, daß Fehlertoleranz im Umgang zwischen Leitung und Mitarbeiterschaft zu einer entspannten, kooperativen und motivierenden Arbeitsatmosphäre beiträgt.

Ich bin hier in ein Haus gekommen, wo es üblich war, ständig zu erzählen, was andere für Fehler machen. Als erstes habe ich gesagt: Es ist nicht schlimm, Fehler zu machen. Doch immer noch kommen Leute zu mir, die sich schon rechtfertigen, bevor überhaupt etwas ist. (-B)

Ich beobachte nicht viele Fehler. Ich beobachte aber: Wer sehr fleißig ist, der macht leider auch viele Fehler. Vielfach sind Fehler darauf zurückzuführen, daß die Mitarbeiter unter hoher Arbeitsbelastung stehen... Wahrscheinlich gehe ich das Problem der Organisation, der gleichmäßigen Arbeitsverteilung nicht genügend an. (±B)

Zur Antwortvorgabe c) "Er reagiert mit erhöhter Kontrolle" erbrachte die Auswertung folgendes Bild.

Tabelle 82: Antwortvorgabe c) Er reagiert mit erhöhter Kontrolle

Betriebsklima schlecht	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	62,5% 5		37,5% 3	-
Mitarbeiter/in	14,1% 9	31,3% 20	34,4% 22	20,3% 13

Betriebsklima mittel	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	50% 6	33,3% 4	16,7% 2
Mitarbeiter/in	8,8% 6	38,2% 26	30,9% 21	22,1% 15

Betriebsklima gut	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	75% 6	25% 2	-
Mitarbeiter/in	12,8% 5	17,9% 7	43,6% 17	25,6% 10

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,22586

Die meisten Leitungspersonen reagieren auf Fehler der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit erhöhter Kontrolle (insgesamt rund 60%). In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima handeln 75% der Leitungspersonen nach eigenem Bekunden so. Der Anteil liegt damit höher als in den beiden anderen Betriebsklima-Klassen; dennoch meinen fast 70% der Mitarbeiterschaft in diesen Bibliotheken, die Leitungsperson reagiere so "eher nicht" oder "überhaupt nicht". Nur knapp 31% stellen erhöhte Kontrolle fest, gegenüber 45% bzw. 47%. Entweder gilt auch hier: Die eher zurückgenommene, selbstkritische Haltung der Leitungspersonen aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima veranlaßt sie zu einer besonders "ehrlichen" Antwort. Oder der Begriff "Kontrolle" wird in diesen Bibliotheken anders konnotiert. Vor dem Hintergrund der Folgefrage ("gemeinsame Lösungen finden") ist nicht auszuschließen, daß "Kontrolle" hier eher mit "Interesse" und "Kooperation" verknüpft wird, also in einer insgesamt vertrauensvollen Atmosphäre stattfindet. Dagegen wird "Kontrolle" in Bibliotheken mit durchschnittlichem und schlechtem Betriebsklima möglicherweise als Überprüfung der Arbeitshaltung verstanden - und damit tendenziell als Zeichen der Leistungsüberwachung und des Mißtrauens.

Nur wenige Leitungspersonen kommentierten die Antwortvorgabe (c).

Ich nehme mir das zwar vor, aber halte es dann nicht durch. (-B)

Ich fühle mich eigentlich verpflichtet, dann mehr zu kontrollieren, schaffe es aber nicht. ($\pm B$)

Das kommt auf den Bereich an. Es gibt Leute, die möchten kontrolliert werden, weil das für sie auch eine Rückversicherung ist. Wenn ich das merke, dann ja. Aber ansonsten bin ich nicht für erhöhte Kontrolle. Für Kontrolle an sich bin ich schon; ganz ohne Kontrolle geht es auch nicht. (+B)

Wenn man zu sehr kontrolliert, wird der Mitarbeiter unsicher und fühlt sich beobachtet. Bei uns wird es ausgesprochen und zu klären versucht, und damit ist die Sache erledigt.¹⁰⁴

Antwortvorgabe e) "Er nimmt aufgetretene Fehler zum Anlaß, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Lösungen zu finden" ist unter den Aspekten Kooperativität, Motivation und Lösungsbezogenheit zu betrachten. Sie hat einen hohen Erklärungswert für die Variable 34 ("Er reagiert mit erhöhter Kontrolle").

Tabelle 83: Antwortvorgabe e) Er nimmt aufgetretene Fehler zum Anlaß, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Lösungen zu finden

Betriebsklima schlecht	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	44,4% 4	22,2% 2	22,2% 2	11,1% 1
Mitarbeiter/in	19,7% 13	24,2% 16	36,4% 24	19,7% 13

Betriebsklima mittel	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	33,3% 4	66,7% 8	-	-
Mitarbeiter/in	21,3% 16	38,7% 29	18,7% 14	21,3% 16

Betriebsklima gut	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	50% 4	50% 4	-	-
Mitarbeiter/in	32,6% 14	48,8% 21	11,6% 5	7% 3

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00051

104 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

Während nur etwa 43% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken mit schlechtem und 60% in solchen mit durchschnittlichem Betriebsklima meinen, die Leitungsperson bemühe sich mit ihnen gemeinsam um konstruktive Lösungen, beläuft sich der entsprechende Prozentsatz in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima auf 81,4%. Dies läßt auf eine Atmosphäre von Entspannung und Kooperation schließen, die von der Frage der Kontrolle im Zusammenhang mit Fehlern nicht getrennt betrachtet werden kann. Kontrolle scheint in diesem Kontext eher als Ausdruck der Aktivierung der Leitungsperson verstanden zu werden, von Mitarbeitern verursachte Fehler gemeinsam aus der Welt zu schaffen.

Die Auswertung der Frage 13 läßt sich damit wie folgt resümieren: Leitungspersonen aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima reagieren aus Sicht der Mitarbeiterschaft weniger nachtragend und weniger mit erhöhter Kontrolle auf deren Fehler als solche in Bibliotheken mit schlechtem oder mittlerem Betriebsklima. Sie sind auch deutlich eher als jene bereit, Fehler zum Anlaß zu nehmen, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach Lösungen zu suchen. Sie scheinen darauf bedacht, fehlerkorrigierendes Vorgehen mit mitarbeiterorientierten, ermutigenden und motivierenden Aktivitäten zu verbinden.

Jedem Menschen widerfahren gelegentlich peinliche Ausrutscher. Entschuldigt sich der Chef für unpassendes oder unbeherrschtes Verhalten? (Frage 14 - V37)

Eruiert werden soll die Selbstdisziplin und der Respekt der Leitungsperson gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie gibt darüber hinaus Auskunft über die Zuweisung von Positionen (übergeordnet, untergeordnet): Wer kann es sich leisten, die Höflichkeitsregeln zu verletzen? Wer ist souverän genug, Fehlverhalten einzugestehen? Die Auswertung erbrachte folgendes Bild (vgl. Tabelle 84, nächste Seite):

Zunächst geht es darum festzustellen, ob und wenn ja, in welchem Umfang Leitungspersonen die allgemeinen Höflichkeitsregeln verletzen. Ein auffallend hoher Anteil der Leitungspersonen bescheinigt sich in den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima, daß Derartiges nicht vorkomme. Anders die Leiterinnen und Leiter aus den beiden anderen Betriebsklima-Klassen: Sie sind in dieser Hinsicht recht selbstkritisch. Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein solches Verhalten der Leitungsperson ausschließen oder verneinen, steigt von rund 30% in Bibliotheken mit schlechtem auf rund 42% in solchen mit gutem Betriebsklima.

Tabelle 84: Jedem Menschen widerfahren gelegentlich peinliche Ausrutscher. Entschuldigt sich der Chef für unpassendes oder unbeherrschtes Verhalten?

Betriebs- klima schlecht	unpass. oder unbeherr. Verh. kommt nicht vor	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	11,1% 1	55,6% 5	22,2% 2	11,1% 1	-
Mitarbeiter/in	29,7% 22	5,4% 4	10,8% 8	21,6% 16	32,4% 24

Betriebsklima mittel	unpass. oder unbeherr. Verh. kommt nicht vor	häufig		selten	nie
Leiter/in	50% 6	50% 6	-	-	-
Mitarbeiter/in	34,1% 29	9,4% 8	8,2% 7	27,1% 23	21,2% 18

Betriebsklima gut	unpass. oder unbeherr. Verh. kommt nicht vor	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	25% 2	50% 4	12,5% 1	12,5% 1	-
Mitarbeiter/in	41,7% 20	6,3% 3	18,8% 9	22,9% 11	8,3% 4

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,09779

Diese Abstufung in der Einschätzung korrekten, von Selbstdisziplin gekennzeichneten Leiterverhaltens zwischen Bibliotheken mit schlechtem, mittlerem und gutem Betriebsklima korrespondiert mit der Einschätzung darüber, wie sich die Leitungspersonen im weiteren verhalten.

Alle Leitungspersonen meinen, sich - wenn auch nicht immer, so doch überwiegend - für Regelverletzungen zu entschuldigen. Dies schätzen die Mitarbeiter je nach Betriebsklima-Klasse der Einrichtung deutlich anders ein. Fast ein Drittel der Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima gibt an, die Leitungsperson würde sich nie entschuldigen; in Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima äußert sich ein Fünftel entsprechend. Weniger als ein Zehntel meint dies in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima.

Ohne im Detail konkrete Anhaltspunkte zu haben, welches Verhalten als "peinlicher Ausrutscher" oder unhöflich bewertet wird, bleibt festzuhalten: Von Verletzungen der Höflichkeitsregeln durch Leitungspersonen wird um so häufiger

berichtet, je schlechter das Betriebsklima insgesamt eingeschätzt wird. Insofern ist diese Variable auch ein Indikator für generell gestörte innerorganisatorische Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen.

In der Gegenüberstellung zu Frage 66 (Selbst- und Fremdeinschätzung des Umgangs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Leitungsperson gegenüber) ist eine deutliche Diskrepanz nicht zu übersehen. Während die Beteiligten zu nahezu 100% einen höflichen Umgangston der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festzustellen meinen, sieht das Antwortspektrum der Mitarbeiterschaft zu den "Regelverletzungen" der Leitungspersonen und deren Korrekturbereitschaft deutlich anders aus. Der Bezug zur Betriebsklima-Klasse ist offensichtlich. Ob die kritische Einschätzung des Verhaltens der Leiterinnen und Leiter in dieser Hinsicht eine Folge der ohnehin gestörten Kooperation ist, oder ob die (gelegentliche) Verletzung von Höflichkeitsregeln seitens der Leitungsperson zu einer Beeinträchtigung auf Mitarbeiterseite führte und Verletztheit, inneren Rückzug und Demotivation auslöste, muß zunächst offen bleiben.

Es erstaunt, daß lediglich drei Leitungspersonen ihr Antwortverhalten kommentieren:

Ja doch, das passiert schon mal... Ich habe eine recht saloppe Ausdrucksweise. (-B)

Aus meiner Sicht kommt es nicht vor. Aber wenn ich jemand mal ganz deutlich meine Meinung sage, weiß ich, daß ich aus dessen Sicht einen peinlichen Ausrutscher hatte, aus meiner Sicht aber ein notwendiges Führungsgespräch hatte. Ich denke von mir, daß ich ununterbrochen passendes und beherrschtes Verhalten an den Tag lege. (+B)

Ich bemühe mich in der Regel, die Dinge locker zu sehen... Ich habe noch nie jemanden angebrüllt, das paßt nicht zu meinem Naturell. Ich kann mich zu meiner Schande nicht erinnern, mich mal entschuldigt zu haben... Entschuldigung hieße ja, sich ein Schuldverhalten zuzusprechen. (+B)

Wie sieht die konkrete Zusammenarbeit zwischen Chef und Mitarbeitern aus? (Frage 24 - V 55-57)

Der in der Antwortvorgabe a) "Der Chef hört zu, so daß die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Meinung in Sachfragen ausführlich darzustellen" angezielte Aspekt der vertikalen Kommunikation drückt Aufmerksamkeit aus, ebenso Respekt, Wertschätzung und Lernfähigkeit der Leitungsperson gegenüber Fachkompetenz, Erfahrungsschatz, Ausführungen und Folgerungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Auswertung ergab folgendes Bild (vgl. Tabelle 85, nächste Seite).

Tabelle 85: Wie sieht die konkrete Zusammenarbeit zwischen Chef und Mitarbeitern aus? Antwortvorgabe a) Der Chef hört zu, so daß die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Meinung in Sachfragen ausführlich darzustellen

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	44,4% 4	55,6% 5	-	-
Mitarbeiter/in	38,4% 28	42,5% 31	12,3% 9	6,8% 5

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	41,7% 5	58,3% 7	-	-
Mitarbeiter/in	36% 31	39,5% 34	18,6% 16	5,8% 5

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	62,5% 5	37,5% 3	-	-
Mitarbeiter/in	55,3% 26	42,6% 20	-	2,1% 1

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00475

Die Leitungspersonen und die Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima stimmen in der Einschätzung der Antwortvorgabe (c) zu fast 100% überein. 19% bis 24% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den beiden anderen Betriebsklima-Klassen äußern sich ablehnend und damit dem Verhalten der Leitungsperson gegenüber kritisch.

Dennoch bleibt festzuhalten: Eine Antwortquote von mindestens 75% bis nahezu 100% über die verschiedenen Betriebsklima-Klassen hinweg, die der Leitungsperson solch positives Verhalten zubilligt, ist als hoch, wenn nicht gar als erstaunlich zu bewerten.

Kommentiert wurde die Frage von keiner der befragten Leitungspersonen. Bedauerlicherweise liegen hier auch keine Vergleichsdaten aus anderen empirischen Erhebungen vor.

5.5.2 Resümee

Aus der Beantwortung der Fragen läßt sich unter Fokussierung auf das Verhalten (und die entsprechenden Einschätzungen der Beteiligten) in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima feststellen: Leitungspersonen in dieser Bibliotheksgruppe wird durch die Antworten der Mitarbeiterschaft bescheinigt,

- sich durch ein ermutigendes, zugewandtes und bestätigendes Verhalten auszuzeichnen,
- den Sachverstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker zu würdigen und zu nutzen,
- über einen höheren Grad an fachlicher Egalisierungsfähigkeit zu verfügen,
- größere Fehlertoleranz zu besitzen und kooperativer mit Fehlern umzugehen,
- die Höflichkeitsregeln seltener als in den Vergleichsbibliotheken zu verletzen,
- über ein höheres Maß an Souveränität zu verfügen,
- mehr Selbstdisziplin und Respekt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber an den Tag zu legen.

Im Ergebnis scheint sich durch diese Verhaltensweisen für den einzelnen Mitarbeiter und die einzelne Mitarbeiterin ein höheres Maß an Bedeutsamkeit und Wertschätzung herzustellen. Diese werden als Zuwendung und Anerkennung empfunden und tragen - nach Lage der Dinge - nicht unwesentlich zur Steigerung der Motivation im Sinne des Organisationszwecks bei.

5.6 Vorbereitung und Abstimmung von Entscheidungen

5.6.1 Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen

Wie verhält sich der Chef bei Entscheidungen, die den Arbeitsbereich seiner Mitarbeiter betreffen? (Frage 29 - V 62-66)

Bei Frage 29 erwies sich im Zuge der Auswertung lediglich die *Antwortvorgabe "d) Er begründet seine Entscheidungen"* als für das Untersuchungsziel bedeutsam. Sie hebt ab auf die Bereitschaft der Leitungspersonen, Entscheidungsvorgänge und -ergebnisse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Details und Hintergründen zu erläutern und damit inhaltlich (und nicht nur formal) zu legitimieren. Die Auswertung erbrachte folgende Antwortverteilung (vgl. Tabelle 86, nächste Seite):

Tabelle 86: Wie verhält sich der Chef bei Entscheidungen, die den Arbeitsbereich seiner Mitarbeiter betreffen? Antwortvorgabe d): Er begründet seine Entscheidungen

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überh. nicht zu
Leiter/in	44,4% 4	55,6% 5	-	-
Mitarbeiter/in	18,3% 13	36,6% 26	32,4% 23	12,7% 9

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überh. nicht zu
Leiter/in	58,3% 7	41,7% 5	-	-
Mitarbeiter/in	26,2% 22	36,9% 31	23,8% 20	13,1% 11

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überh. nicht zu
Leiter/in	75% 6	25% 2	-	-
Mitarbeiter/in	14,6% 6	63,4% 26	12,2% 5	9,8% 4

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,05030

Die beiden Spalten mit positiven Äußerungen addiert, steigt in der Einschätzung der Mitarbeiterschaft die Zustimmungsquote mit der Betriebsklima-Klasse der Einrichtung an. Von 55% über 63% zu 78% nimmt der Anteil jener zu, die ihrer Leitungsperson ein solches Verhalten grundsätzlich zubilligen, auch wenn zwischen "voll und ganz" und "eher" Abstufungen "gegen" die Klimazuordnung zu vermerken sind. Die ablehnenden Äußerungen verdeutlichen diese Einschätzungen (von 45% bei den Bibliotheken mit schlechtem bis 22% bei jenen mit gutem Betriebsklima). Je positiver das Klima, um so geringer auch die Diskrepanz zwischen der Einschätzung des Leitungspersonals und derjenigen der Mitarbeiterschaft (die beiden positiven Antwortmöglichkeiten addiert).

Frage 29 Antwortvorgabe (d) wird von keiner Leitungsperson kommentiert. Dies dokumentiert m.E., daß ein solches Verhalten von den Leitungspersonen als selbstverständlich erachtet wird. Die Resonanz und Beurteilung seitens der Mitarbeiterschaft hierzu zeigt sich allerdings recht diskrepant. Nur dort, wo die vertikale Kommunikation "gepflegt" und dies auch so wahrgenommen wird, er-

weist sich diese Bringschuld der Leitungsebene auch als entsprechend eingeschätzt.

Vergleichende Daten aus anderen Untersuchungen liegen dem Verfasser nicht vor.

Betont der Chef seinen Mitarbeitern gegenüber seine Chef-Position? (Frage 32 - V70)

Das Antwortverhalten auf diese Frage soll Aufschluß geben über das Abschotungsbedürfnis des Leitungspersonals, auch über dessen eventuelle Unsicherheit. Sucht sich ein Leiter mit symbolischen Mitteln den Eindruck von Wichtigkeit zu verschaffen? Indirekt sind Erkenntnisse zu gewinnen über die "Zugänglichkeit" der Leitungspersonen und deren Bereitschaft zu informeller Interaktion.

Die Auswertung erbrachte das folgende Bild.

Tabelle 87: Betont der Chef seinen Mitarbeitern gegenüber seine Chef-Position? (Frage 32 - V70)

Betriebsklima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	11,1% 1	11,1% 1	77,8% 7	-
Mitarbeiter/in	14,9% 11	16,2% 12	45,9% 34	23% 17

Betriebsklima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	16,7% 2	75% 9	8,3% 1
Mitarbeiter/in	15,9% 14	20,5% 18	38,6% 34	25% 22

Betriebsklima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	-	75% 6	25% 2
Mitarbeiter/in	4% 2	8% 4	54% 27	34% 17

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00852

Lediglich in Bibliotheken mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima dokumentieren einige wenige Leitungspersonen mit ihren Antworten, daß sie

häufig oder (in einem Fall) sogar immer ihre Chefposition Mitarbeitern gegenüber betonen. Die überwiegende Mehrheit aller Leiterinnen und Leiter (durchschnittlich 86% insgesamt) stellt fest, ein solches Verhalten komme selten oder nie vor. "Chefgehab" scheint als eine eher unzeitgemäße Attitude betrachtet zu werden.

Auf der Mitarbeiterseite wird diese Einschätzung in den Bibliotheken mit schlechtem und durchschnittlichem Betriebsklima nicht geteilt. Rund ein Drittel der Mitarbeiterschaft aus Bibliotheken dieser Betriebsklima-Klassen meint, die Vorgesetzten betonten immer oder häufig ihre Position. Nur in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima ist der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine solche Feststellung treffen, verschwindend gering (6 Personen = 12%).

Insgesamt ist eine hochgradige Übereinstimmung zwischen der Selbsteinschätzung der Leitungspersonen und jener der Mitarbeiterschaft zu verzeichnen. Diese Feststellung ordnet sich in die bisherigen Verhaltensraster der Leiterinnen und Leiter aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima ein: Die vertikale Kommunikation zeigt sich nur gering formalisiert, betont werden eher informelle, kooperative, fachlich-egalitäre Umgangsformen.

Neun Leiterinnen und Leiter kommentierten Frage 32. Diese Kommentare vermitteln ein eher selbstbewußtes Bild der Leitungspersonen von sich und ihrer Rolle. Fünf von ihnen meinen, sich zu formaler Machtbetonung selten veranlaßt zu sehen. Vier der Kommentierenden halten ihre betont selbstbewußte Rollenauffassung nicht für begründungsbedürftig.

Wenn erforderlich, ja. Ich kehre sie nie nach vorn, sondern betrachte mich als ein Partner in diesem Orchester. Aber es gibt Situationen, wo man das betonen muß, und es gibt auch Leute, denen gegenüber man das betonen muß. (+B)

Eigentlich strahle ich das ununterbrochen aus; das steht immer unausgesprochen im Raum. Ich weiß, daß das auch eine Schwäche ist... Konfliktsituationen gehe ich weitestgehend aus dem Wege. (+B)

Manchmal muß ich das ja. Sonst würde ich das nicht machen, das wäre ja auch falsch. (-B)

Selten, die wissen 's ja. (+B)

Selten, dann muß es schon ganz hart sein. Ich tendiere dazu, "nie" zu sagen, aber das wäre in dem Fall ganz schön arrogant. (+B)

Die brauche ich gar nicht zu betonen, das wissen die eh. (-B)

Selten, wenn es sein muß, dann schon. (+B)

Selten, aber manchmal muß ich ihnen das sagen. Wenn Fehler passiert sind, und sie Entscheidungen getroffen haben, die sie nach außen hin doch nicht hätten vertreten können, dann muß ich sagen: "Der Chef bin immer noch ich, und ich habe das anders angewiesen, als sich das jetzt offenbart." (+B)

Ich verzichte nicht darauf. Ich halte das auch für nötig. Nicht, daß ich sage: "Ich bin der Chef", aber ich weiß, daß es auch von mir erwartet wird, daß ich Entscheidungen treffe und deutlich mache, daß ich diese Leitungsfunktion wahrnehme. (-B)

Akzeptieren die Mitarbeiter ihren Chef in dessen übergeordneter Rolle? (Frage 33 - V 71)

Frage 33 soll näheren Aufschluß über den Bezug des Leitungspersonals zur betrieblichen Realität geben. Sie soll zugleich zeigen, in welchem Maße die Leiterinnen und Leiter von ihrer Mitarbeiterschaft akzeptiert und respektiert werden.

Die Auswertung erbrachte das folgende Antwortverhalten.

Tabelle 88: Akzeptieren die Mitarbeiter ihren Chef in dessen übergeordneter Rolle? (Frage 33 - V 71)

Betriebsklima schlecht	ja, durchgängig	ja, überwiegend	eher nein
Leiter/in	33,3% 3	66,7% 6	-
Mitarbeiter/in	21,6% 16	54,1% 40	24,3% 18

Betriebsklima mittel	ja, durchgängig	ja, überwiegend	eher nein
Leiter/in	50% 6	50% 6	-
Mitarbeiter/in	34,5% 30	44,8% 39	20,7% 18

Betriebsklima gut	ja, durchgängig	ja, überwiegend	eher nein
Leiter/in	37,5% 3	62,5% 5	-
Mitarbeiter/in	44% 22	52% 26	4% 2

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,01101

Alle befragten Leitungspersonen sind sich - über die Betriebsklima-Klassen der Einrichtungen hinweg - einig, durchgängig oder überwiegend von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer Rolle akzeptiert zu werden. In Bibliotheken

mit gutem Betriebsklima erweist sich die Einschätzung der Leiterinnen und Leiter allerdings als etwas kritischer. Lediglich ein Drittel von diesen meint, durchgängig von der Mitarbeiterschaft in der Leiterrolle akzeptiert zu werden. Die Einschätzung der Mitarbeiterschaft wiederum differiert von derjenigen des Leitungspersonals vor allem in den Bibliotheken mit schlechtem und mittlerem Betriebsklima. Ein Viertel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima dokumentieren, die Rollenausübung der Leitungsperson nicht akzeptieren zu können. Ein Fünftel der Mitarbeiterschaft aus Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima äußert sich entsprechend. In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima ist der Anteil derart Antwortender verschwindend gering: Lediglich zwei Mitarbeiter (4%) stellen fest, ihre Leitungsperson in deren übergeordneter Rolle nicht akzeptieren zu können.

Das Antwortverhalten zu Frage 33 zeichnet damit das eindeutige Bild eines Zusammenhangs zwischen "Chefakzeptanz" und Betriebsklima-Klasse. Inwieweit die Akzeptanz mit der Rollenausgestaltung der Leiterinnen und Leiter zusammenhängt, muß hier unbeantwortet bleiben. Die bisherigen Daten legen jedenfalls nahe, daß Aspekten wie Informalität, Kommunikationsbereitschaft, Zugewandtheit und Relativierung der eigenen Bedeutung ein erheblicher Einfluß zukommt.

Lediglich *ein* Leiter kommentiert die Frage; die Äußerung offenbart ein eher ambivalentes und brüchiges Verhältnis zur eigenen Rolle:

Ich komme mir zwar manchmal wie deren Dienstbote vor. Wenn die mit ihren Wünschen hier ankommen, dann springe ich und versuche, es umzusetzen. (-B)

Welche Aufgaben löst der Chef meistens allein und ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern? (Mehrfachnennung möglich) (Frage 35 - V 73-80)

Die Frage sollte Hinweise auf eine etwaige Selbstüberschätzung der Leitungsperson liefern (nach dem Motto: "Ohne mich läuft gar nichts..."), gibt vor allem aber auch Auskunft darüber, was die Leiterinnen und Leiter als ihr "ureigenstes Territorium" ansehen. Für die Interpretation nach Betriebsklima-Klasse erwiesen sich lediglich die Spalten vier und fünf (Aufgaben, die mit Technikeinsatz und die mit der Servicegestaltung zu tun haben) als bedeutsam. Alles andere sind "klassische Chefaufgaben". Zwar stellt sich auch hier die Frage nach den "Territoriumsgrenzen" und der Transparenz. Da die Antworten aber nicht dem "Treppemuster" der Betriebsklima-Klassen entsprechen, müssen sie in anderem Zusammenhang behandelt werden.

Die Auswertung zeitigte das folgende Ergebnis (vgl. Tabelle 89, nächste Seite).

Tabelle 89: Welche Aufgaben löst der Chef meistens allein und ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern? (Mehrfachnennung möglich) (Frage 35 - V 73-80)

Betriebs- klima schlecht	Personal- fragen	Finanz- fragen	Technik- einsatz	Service- Gestaltung u. Person.- einsatz	Was m. höh. u. vorgesetz- ten Inst. zu tun hat	Planung der Zu- kunft	Außen- darstellung
Leiter/in	42,9% 3	42,9% 3	-	-	85,7% 6	42,9% 3	
Mitarbei- ter/in	47,2% 34	43,1% 31	19,4% 14	23,6% 17	86,1% 62	51,4% 37	51,4% 37

Betriebs- klima mittel	Personal- fragen	Finanz- fragen	Technik- einsatz	Service- Gestaltung u. Person.- einsatz	Was m. höh. u. vorge- setzten Inst. zu tun hat	Planung der Zu- kunft	Außen- darstellung
Leiter/in	20% 2	40% 4	-	10% 1	90% 9	10% 1	70% 7
Mitarbei- ter/in	51,8% 44	51,8% 44	27,1% 23	28,2% 24	82,4% 70	47,1% 40	60% 51

Betriebs- klima gut	Personal- fragen	Finanz- fragen	Technik- einsatz	Service- Gestaltung u. Person.- einsatz	Was m. höh. u. vorge- setzten Inst. zu tun hat	Planung der Zu- kunft	Außen- darstellung
Leiter/in	16,7% 1	33,3% 2	-	-	66,7% 4	16,7% 1	66,7% 4
Mitarbei- ter/in	31,9% 15	31,9% 15	10,6% 5	6,4% 3	89,4% 42	36,2% 17	36,2% 17

Signifikanzen (Chi-Quadrat-Werte): 0,06792 ("Personalfragen"), 0,07298 ("Finanzfragen"), 0,07126 ("Technikeinsatz"), 0,01050 ("Servicegestaltung"), 0,7202 ("höhere Instanzen"), 0,20485 ("Zukunftsplanung"), 0,02562 ("Außendarstellung")

Nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (10% und 6%) in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima meinen, Aufgaben, die mit Service und Technikeinsatz zu tun haben, löse die Leitungsperson ohne Rücksprache mit ihnen. Drei- bis viermal so viele stellen dies in den anderen Betriebsklima-Klassen fest. Letztere fördern damit eine Arbeitsatmosphäre zutage, die in deutlich geringerem Maße von der Fähigkeit der Leitungsperson zur Aufgabendelegation und zum Vertrauen in die Kompetenz und die Verantwortung der Mitarbeiterschaft gekennzeichnet ist.

Im folgenden die Kommentare der Leiterinnen und Leiter; aus ihnen entsteht ein Bild breiter Kommunikationsbedürfnisse und großer Kommunikationsbereitschaft der Leitungspersonen in fachlichen Angelegenheiten, auch und vor allem, wenn ureigenste "Chefterritorien" berührt werden.

Ich versuche, gar keine Aufgabe ohne Rücksprache mit einzelnen Mitarbeitern zu lösen. Das entspricht auch meinem Leitungsstil. Ich gehe davon aus, daß man jeden Moment tot umfallen kann; ich versuche, meinen Arbeitsplatz jeden Tag so zu verlassen, daß ein anderer an der Stelle weitermachen kann. (±B)

Hier trifft nichts zu, ich hänge immer mit mindestens einer Mitarbeiterin zusammen. Ich kann ja ohne die gar nicht. (±B)

Das ist sehr schwierig. Es gibt immer einen Kernbereich, innerhalb dessen zu entscheiden ich mir vorbehalte. Vieles bespreche ich mit meinen Stellvertretern. Wenn ich ein Konzept erarbeitet habe, zur Zukunftsplanung beispielsweise, diskutiere ich das mit meinen Mitarbeitern, Aufgaben, die mit Personaleinsatz und Servicegestaltung zu tun haben, behalte ich mir vor. (±B)

Alleine verantworten, ja, entscheiden nur in Abstimmung mit den entsprechenden Mitarbeitern. Es gibt nichts, wo ich sagen würde, das geht alleine.¹⁰⁵

Ich pflege, wenn es irgend geht, alles zu besprechen. (+B)

Wir stimmen alles ab, weil es ja uns alle betrifft. Wir sind nur wenige, und da geht es nur so. (+B)

Das ist eine schwere Sache für mich, weil wir, so wie ich es sehe, alles gemeinsam besprechen. (±B)

Ich würde sagen, alles, was hier aufgeführt ist. Wir besprechen das aber auch in den Mitarbeiterbesprechungen. Natürlich führe ich Gespräche mit denen, bei weitreichenden Entscheidungen muß ich das machen. (+B)

5.6.2 Resümee

Leitungspersonen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima zeichnen sich durch eine höhere Bereitschaft aus, dienstliche und fachliche Entscheidungen inhaltlich zu legitimieren. Sie neigen weniger dazu, ihre Positionsmacht zu betonen und durch symbolische Gesten zu untermauern.

¹⁰⁵Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

Leiterinnen und Leiter in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima sind in höherem Maße als solche in den beiden anderen Betriebsklima-Klassen bereit, Aufgaben zu delegieren; ihnen wird höheres Vertrauen in die Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bescheinigt - dies bei zugleich geringerem Bedürfnis nach Abschottung des eigenen "Territoriums".

Leitungspersonen in der höchsten Betriebsklima-Klasse verfügen offenbar über eine relativierende Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung der eigenen Rolle. Hiermit korrespondiert das Ausmaß der hohen Akzeptanz dieser Leitungspersonen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

5.7 Möglichkeiten der Abstimmung und Gestaltung von Arbeitsabläufen

5.7.1 Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen

*Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter?
(Frage 36 - V 82-86)*

Frage 36 des Fragebogens knüpft eng an Frage 3b an, ob es der Leitungsperson willkommen ist, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Neuerungen im Arbeitsbereich hingewiesen zu werden. Aus dem Antwortverhalten sollen Erkenntnisse gewonnen werden über das Ausmaß positiver Reaktionen der Leiterinnen und Leiter auf fachliche Vorschläge und Beiträge der Mitarbeiterschaft, über den Respekt vor deren fachlicher Kompetenz und die Wertschätzung deren Vorschläge und fachlicher Urteilsfähigkeit.

Folgendes Antwortverhalten ergab sich zur *Antwortvorgabe a) Er greift die Änderungsvorschläge der Mitarbeiter auf* (vgl. Tabelle 90, nächste Seite).

Die Mitarbeiterschaft in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima bestätigt zu fast 87%, in dieser Hinsicht positive Erfahrungen mit ihrer Leitungsperson zu machen. Deren Verhalten scheint aus dieser Sicht von sehr weitgehender Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit sowie umfassender Einbeziehung und Berücksichtigung der fachlichen Kompetenz und der berufspraktischen Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet zu sein. Die Zustimmungquote reduziert sich um 16% (auf 71%) in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima bzw. um 23% (auf 64%) in jenen mit durchschnittlichem Betriebsklima. Dennoch sollte nicht übersehen werden, daß unabhängig vom Betriebsklima auch im schlechtesten Fall kaum weniger als zwei Drittel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Leitungspersonen eine kooperative Grundhaltung attestieren.

Tabelle 90: Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter? (Frage 36 - V 82-86) Antwortvorgabe a) Er greift die Änderungsvorschläge der Mitarbeiter auf

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	33,3% 3	66,7% 6	-	-
Mitarbeiter/in	11,6% 8	59,4% 41	21,7% 15	7,2% 5

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	36,4% 4	63,6% 7	-	-
Mitarbeiter/in	9,9% 8	54,3% 44	29,6% 24	6,2% 5

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	37,5% 3	50% 4	12,5% 1	-
Mitarbeiter/in	35,6% 16	51,1% 23	13,3% 6	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02672

Eine entsprechende Frage aus der zweiten Mitarbeiterbefragung im Kulturbereich der Stadt Bielefeld¹⁰⁶ kommt zu etwas positiveren Ergebnissen. Lediglich ein Fünftel der Befragten dieser Erhebung von 1996 meint, Verbesserungsvorschläge würden abgelehnt oder behindert.¹⁰⁷

Zur Antwortvorgabe b) *Er ändert die Arbeitsgebiete und Aufgaben der Mitarbeiter, ohne vorher mit ihnen gesprochen zu haben* zeigte sich das folgende Antwortverhalten (vgl. Tabelle 91, nächste Seite):

¹⁰⁶ Vgl. hierzu: Stadt Bielefeld (1996).

¹⁰⁷ Ebenda, S. 4.

Tabelle 91: Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter? (Frage 36 - V 82-86) Antwortvorgabe b) Er ändert die Arbeitsgebiete und Aufgaben, ohne vorher mit ihnen gesprochen zu haben

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	-	11,1% 1	88,9% 8
Mitarbeiter/in	5,6% 4	15,5% 11	36,6% 26	42,3% 30

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	-	33,3% 4	66,7% 8
Mitarbeiter/in	3,6% 3	16,7% 14	39,3% 33	40,5% 34

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	-	-	100% 8
Mitarbeiter/in	-	-	35,7% 15	64,3% 27

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00559

Auch diese Antworten bestätigen die generell kooperative Arbeitsatmosphäre in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Es ist nicht üblich, über den Kopf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinweg Änderungen in deren Arbeitsgebieten vorzunehmen. Keine Leitungsperson hält ein solches Verhalten für üblich. Die Mitarbeiterschaft verneint zu etwa 80% in den Einrichtungen mit durchschnittlichem oder schlechtem Betriebsklima eine derartige Praxis. Das 100%ige Urteil der Mitarbeiterschaft in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima bestätigt eindrucksvoll die bisherige Tendenz, daß die Kooperation bei dienstlichen Vorgängen in dieser Betriebsklima-Klasse umfassender ist als in den beiden anderen.

Die Auswertung zur Antwortvorgabe c) *Er zeigt im Alltag gezieltes Interesse am Stand der Arbeit seiner Mitarbeiter* erbrachte folgende Verteilung (vgl. Tabelle 92, nächste Seite):

Tabelle 92: Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter? (Frage 36 - V 82-86) Antwortvorgabe c) Er zeigt im Alltag gezieltes Interesse am Stand der Arbeit seiner Mitarbeiter

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	77,8% 7	22,2% 2	-
Mitarbeiter/in	5,5% 4	34,2% 25	38,4% 28	21,9% 16

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	16,7% 2	58,3% 3	-	-
Mitarbeiter/in	12,9% 11	38,8% 33	34,1% 29	14,1% 12

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	12,5% 1	87,5% 7	-	-
Mitarbeiter/in	14% 6	48,8% 21	27,9% 12	9,3% 4

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,04986

Die bisherige Tendenz wird bestärkt: In Bibliotheken mit gutem Betriebsklima wird den Leitungspersonen aus Sicht der Mitarbeiterschaft ein hohes Interesse an deren Tätigkeit bescheinigt. Die Zustimmung steigt von 40% in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima über 52% in solchen mit durchschnittlichem auf 63% in jenen mit gutem Betriebsklima. Je positiver das Betriebsklima, um so größer - so die Mitarbeiterschaft - das Interesse der Leiterinnen und Leiter an der Arbeit der Befragten. Auch die Antworten der Leitungspersonen sind in dieser Hinsicht eindeutig: Ausnahmslos alle bestätigen ein solches Verhalten in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima, ein knappes Viertel aus den Bibliotheken der anderen Betriebsklima-Klassen meint, dies träfe eher nicht oder überhaupt nicht zu.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Generell ist festzustellen: Die Antworten der Leiterinnen und Leiter zeichnen sich - in dieser Frage wie in zahllosen anderen - durch eine große Ehrlichkeit aus. Auch eher unangenehme Fragen und solche, deren ehrliche Beantwortung nicht immer modischen Strömungen und Erwartungen des Zeitgeistes entspricht, werden in der Regel unvoreingenommen und ohne Rücksichtnahme auf die sog. political correctness beantwortet. Dies festzustellen ist um so

Eine Leitungsperson kommentiert die Frage:

Jeden Tag bei allen? Nein, das muß ja ein Oberschnüffler sein, der das sagt. Da müßte ich ja den ganzen Tag hier rumrennen, das schafft man ja gar nicht. (-B)

Die folgende und weitere Fragen zielen darauf ab, das Ausmaß an formaler Regelbindung und Regeleinhaltung zu erheben. Hierzu wurden mehrere Fragen gestellt: Neben der Beachtung von Pünktlichkeit (Frage 40), der Einhaltung von Pausenzeiten (Frage 41), der Urlaubsplanung (Frage 47) ging es dabei zunächst um den Stellenwert, der der Befolgung terminlicher Vorgaben eingeräumt wird.

Die Auswertung zur Antwortvorgabe d) *Er legt Wert darauf, daß Termine bei der Aufgabenerfüllung genau eingehalten werden* erbrachte das folgende Ergebnis:

Tabelle 93: Wie verhält sich der Chef zu den Abläufen im Arbeitsbereich der Mitarbeiter? (Frage 36 - V) Antwortvorgabe d) *Er legt Wert darauf, daß Termine bei der Aufgabenerfüllung genau eingehalten werden*

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	22,2% 2	33,3% 3	44,4% 4	-
Mitarbeiter/in	14,3% 10	45,7% 32	34,3% 24	5,7% 4

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	41,7% 5	41,7% 5	16,7% 2	-
Mitarbeiter/in	39% 32	37,8% 31	17,1% 14	6,1% 5

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	37,5% 3	50% 4	12,5% 1	-
Mitarbeiter/in	36,4% 16	43,2% 19	18,2% 8	2,3% 1

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02912

wichtiger, als damit das empirische Bild der Rollenausübung und der Verhaltensmaximen sich durch Realitätsnähe auszeichnet und an Glaubwürdigkeit gewinnt.

Der Stellenwert der Terminbeachtung scheint in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima relativ gering zu sein - dies in der Einschätzung sowohl der Leitungspersonen als auch der Mitarbeiterschaft. Ganz anders in den Einrichtungen der beiden anderen Betriebsklima-Klassen: Dort steigt die Bewertung der "Termin-treue" um so mehr, je besser das Betriebsklima eingeschätzt wird. Fast 80% der Mitarbeiterschaft und fast 80% der Leitungspersonen (nur eine Ausnahme!) halten Termineinhaltung in der Aufgabenerfüllung für wichtig. Diese hohe Beachtung formaler Erfordernisse und Grenzsetzungen im Arbeitsgeschehen insbesondere in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima überrascht um so mehr, als die bisherigen Antworten aus dieser Betriebsklima-Klasse eher auf "lockeren" und informellen Umgang miteinander auch in diesem Punkt hätten schließen lassen.

Festzuhalten bleibt damit, daß in einer umfassend gepflegten informellen Kommunikationskultur formale Rahmenbedingungen, u.a. von außen gesetzte zeitliche Vorgaben und Restriktionen, besonders akzeptiert werden und ihnen ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Inwieweit die Antworten zu ähnlichen Fragen diesen Zusammenhang bestätigen, wird im Verlauf der weiteren Auswertung mitberücksichtigt. Folgende Tendenz deutet sich an: Ein durch informelle Kommunikation geprägtes Betriebsklima konvergiert *nicht* mit einer Informalisierung der Rahmenbedingungen - im Gegenteil: es korrespondiert signifikant mit der Akzeptanz formaler Rahmensetzungen.

Erhalten Sie von Ihren Benutzern und Benutzerinnen Rückmeldungen zur Arbeit Ihrer Bibliothek? (Frage 37 - V 87)

Die Frage soll Auskunft geben über die Intensität des Kontaktes zur Nutzerschaft. Darüber hinaus werden Erkenntnisse darüber erhofft, wie die Leistungen der Bibliothek durch die Kundschaft eingeschätzt werden.

Die Auswertung zeichnete das folgende Bild (vgl. Tabelle 94, nächste Seite).

Keine Leitungsperson und lediglich 8% der Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima erhalten seitens ihrer Kundschaft keine Resonanz, sei diese positiv oder negativ. Rund ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den anderen Betriebsklima-Klassen bekunden hingegen, im Arbeitsalltag keinerlei Kontakt zu Kundinnen und Kunden zu haben oder von diesen keinerlei Reaktionen zu erhalten. Zwei Leitungspersonen dokumentieren durch ihre Antwort, ebenfalls kein Feedback zu ihrer Arbeit von außen zu erhalten.

Tabelle 94: Erhalten Sie von Ihren Benutzern und Benutzerinnen Rückmeldungen zur Arbeit Ihrer Bibliothek? (Frage 37 - V 87)

Betriebsklima schlecht	ja, überwiegend positive		nein
Leiter/in	75% 6	12,5% 1	12,5% 1
Mitarbeiter/in	60,3% 44	11% 8	28,8% 21

Betriebsklima mittel	ja, überwiegend positive	ja, überwiegend negative	nein
Leiter/in	66,7% 3	25% 3	8,3% 1
Mitarbeiter/in	59,3% 48	8,6% 7	30,9% 25

Betriebsklima gut	ja, überwiegend positive	ja, überwiegend negative	nein
Leiter/in	87,5% 7	12,5% 1	-
Mitarbeiter/in	82% 41	10% 5	8% 4

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,03298

Was die Art der erfahrenen Rückmeldungen durch die Kundschaft betrifft, zeigt sich eine deutliche Zunahme positiver Kundenreaktionen bei der Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima (82%) im Vergleich zu den Einrichtungen mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima (etwa 60%). Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die negative Reaktionen auf die Arbeit der Bibliothek erfahren, liegt mit etwa 10% in allen Betriebsklima-Klassen gleich hoch.

Die entscheidenden Unterschiede zwischen den Befragten der verschiedenen Betriebsklima-Klassen bestehen offensichtlich im Ausmaß an Kundenkontakt, der Möglichkeit, von den Kundenreaktionen Kenntnis zu erhalten und der Anzahl positiver Reaktionen auf die Dienstleistungen der Bibliothek - und zwar in der Einschätzung der Leitungspersonen wie der Mitarbeiterschaft. Ob diese Befunde Ausdruck einer generell positiveren sozio-emotionalen Befindlichkeit in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima sind und diese die Einschätzungen entsprechend prägt, oder ob die Benutzer aufgrund objektiver Leistungen und kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiterschaft sich in stärkerem Maße bewogen fühlen, positive Rückmeldungen zu geben, muß zunächst dahingestellt bleiben.

Die Leitungspersonen kommentierten die Frage in den Interviews wie folgt:

Die negativen Rückmeldungen sind seltener geworden und kommen auf Umwegen zu uns. (-B)

Sehr selten, und wenn, dann ist es eine Beschwerde. Da kommt keiner und lobt die Arbeit der Bibliothek. Wenn ich sage "überwiegend negative" dann hört sich das an, als würden die Benutzer sich am laufenden Band beschweren, aber das ist nicht der Fall. (±B)

Ich sage immer zu meinen Mitarbeitern, wenn sich einer nicht äußert, dann ist das positiv, und wenn sich einer wirklich äußert, dann ist es manchmal negativ und manchmal positiv, aber das Positive überwiegt. Ich würde sagen, die Regel ist, daß man keine Reaktionen hört, und das würde ich als positiv empfinden. Die nehmen unsere Arbeit als selbstverständlich hin. Wir erbringen eine Dienstleistung, und das ist eigentlich selbstverständlich, das ist unser Job. (-B)

Wenn eine Bibliothek funktioniert, ist das eine Selbstverständlichkeit. Sowie etwas nicht da ist, gibt es Krach. 80 bis 90% der Bücher sind da - das wird hingenommen. Wenn dann eines fehlt, gibt es Krach. Faktisch kommen eher die Klagen, als die positiven Kommentare. Rückmeldungen, die eher negativ sind, lassen nicht auf mangelhafte Funktionalität der Bibliothek schließen. (+B)

Nein, daß wir irgendwas toll gemacht haben, das sagt keiner, wir hören immer nur, was negativ ist. (±B)

Rückmeldungen kommen selten, aber wenn - es kam auch schon Kritik an einem Mitarbeiter - insgesamt eher positive. (±B)

Ich würde sagen, überwiegend positive. Wenn ich negative Rückmeldungen erhalte, bemühe ich mich, denen noch etwas positives abzugewinnen oder in Diskussionen darzustellen, warum dieses oder jenes so negativ gesehen wird. (+B)

Letzte Woche haben wir einen Kuchen bekommen. Das offen geäußerte Positive überwiegt das offen geäußerte Negative. (-B)

Das hängt mit den Benutzungsbedingungen zusammen, daß die Leute sagen: "Sie sind unheimlich nett, aber eigentlich ist die Bibliothek hinterm Mond." (-B)

Bei den Benutzern aus dem Haus gibt es oft negative Rückmeldungen, weil die oft Sonderwünsche haben, die wir nicht immer erfüllen können. Sie möchten über den Rahmen der Benutzungsordnung hinaus Sonderkonditionen eingeräumt bekommen und reagieren dann oft ungehalten. Bei externen Benutzern erhalten wir überwiegend positive Rückmeldungen. Wobei das überwiegend negative der internen Benutzer auch nur von mir genannt wird,

weil das Positive selbstverständlich ist. Die Rückmeldungen zur Arbeit der Bibliothek laufen meistens über die Leihstelle, und da wird meistens Frust abgeladen.¹⁰⁹

Wir erhalten überwiegend positive Rückmeldungen. Wir geben uns aber auch ungeheure Mühe. Von höchster Stelle kriegen wir auch immer mal gute Rückmeldungen; das ist ein Pfund, mit dem die Bibliothek wuchern müßte und könnte. (±B)

Hätten die Mitarbeiter gerne mehr Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit? (Frage 38 - V 88)

Die Frage und ihre Beantwortung gibt Auskunft über die Vorstellung der Leitungspersonen vom Bedürfnis der Mitarbeiterschaft nach mehr Eigenständigkeit und Autonomie. Sie gibt auf Mitarbeiterseite Auskunft über Ausmaß und Bedarf an zusätzlichen Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen.

Folgendes Antwortverhalten zeigte sich:

Tabelle 95: Hätten die Mitarbeiter gerne mehr Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit? (Frage 38 - V 88)

Betriebsklima schlecht	ja	ja, in einigen Bereichen	nein
Leiter/in	11,1% 1	66,7% 6	22,2% 2
Mitarbeiter/in	14,9% 11	64,9% 48	20,3% 15

Betriebsklima mittel	ja	ja, in einigen Bereichen	nein
Leiter/in	8,3% 1	50% 6	41,7% 5
Mitarbeiter/in	18,2% 16	40,9% 36	40,9% 36

Betriebsklima gut	ja	ja, in einigen Bereichen	nein
Leiter/in	-	62,5% 5	37,5% 3
Mitarbeiter/in	4% 2	38% 19	58% 29

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00014

Das Antwortverhalten der Befragten überrascht auf den ersten Blick, da nach den bisher vorliegenden Daten von einem betriebsklima-unabhängigen hohen Maß an

¹⁰⁹Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

Gestaltungsfreiheit und Bewegungsspielraum (Frage 19), einer generell durch geringes Kontrollverhalten der Leitungspersonen gekennzeichneten Arbeitsatmosphäre (Frage 21) und relativ liberalen Arbeitsbedingungen (Frage 13) ausgegangen werden mußte.¹¹⁰

Das eher einheitliche Antwortverhalten zu Fragen dieses Umfeldes wird konterkariert durch die Antworten zu der vorliegenden Frage. Zwei Interpretationsoptionen bieten sich an:

Zum einen ist nicht auszuschließen, daß in den Bibliotheken mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima die behaupteten Spielräume geringer sind, als in den Antworten zum Ausdruck kommt. Die (subjektiven) Einschätzungen könnten positiver ausgefallen sein, als die (objektive) Arbeitsrealität gestattet. Da jedoch die Antworten zu vier Variablen ein relativ ähnliches Bild zeichnen, dies zudem durch weitere Fragen gestützt wird (z.B. Frage 36: Änderung von Arbeitsgebieten), dürfte diese Überlegung wenig plausibel sein.

Wahrscheinlicher ist, daß die komparative Frageformulierung "Hätten sie gerne *mehr* Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit" die Unterschiede im Antwortverhalten ausgelöst hat. Während bisher Einschätzungen zu konkreten und "realen" Gegebenheiten abgefragt wurden, geht es bei dieser Frage um Veränderungswünsche und Wunschvorstellungen. Als Hypothese sei deshalb angenommen, daß aus den Antworten der Befragten - entsprechend der jeweiligen Betriebsklima-Klasse und vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse - in erster Linie der Wunsch nach mehr Information, Teilhabe und Einbeziehung in wichtige Vorgänge und Entscheidungsprozesse der Bibliothek als ganzer abzulesen ist.

Sich ein "Mehr" an Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit zu wünschen, wird von 58% der Befragten in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima verneint. Der entsprechende Anteil sinkt in Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima auf rund 40% und in jenen mit schlechtem Betriebsklima auf etwa 20%.

Erstaunlich: Die Antworten der Leitungspersonen zur Einschätzung dieser Bedürfnisse weichen von denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima kaum ab. Zwar ist der Wunsch nach mehr Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit - der Zeitgeist spricht in diesem Zusammenhang gerne von "Empowerment" - auch in diesen Einrichtungen nicht ganz unbekannt. Deutlichere Diskrepanzen zwischen

110 Gerade auch bei der Prüfung der Arbeitshypothese, daß Gestaltungs- und Entscheidungsbefugnisse ein signifikantes Unterscheidungskriterium zwischen verschiedenen Bibliotheksklassen sein könnten, hatte sich herausgestellt, daß *im großen und ganzen* die individuelle Autonomie, die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten und die Selbständigkeit der Arbeitseinteilung *etwa gleichverteilt* waren.

den Einschätzungen der Leitungspersonen und derjenigen der Mitarbeiterschaft zeigen sich indes in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima: Hier signalisieren deutlich mehr Mitarbeiter, als von den Leitungen angenommen wird, "Zufriedenheit", möglicherweise auch eine gewisse Sättigung, was den Gestaltungsspielraum anbelangt, der in ihrem Arbeitsalltag bereits Realität ist.

Die über den jeweiligen unmittelbaren Arbeitsbereich hinausgehenden Teilhabe- und Einflußmöglichkeiten erweisen sich als ein zentrales Kriterium für den betriebsinternen Umgang auf vertikaler Ebene. Dies illustrieren auch die sechs Kommentare (zwei davon aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima) der Leitungspersonen.

Es geht oft nicht. Ich kann die Zügel nicht länger lassen, meistens geht es um finanzielle Probleme, z.B. bei Bestellungen. (-B)

Ich muß "ja" sagen, weil ich immer so etwas Negatives höre. (+B)

Die Mitarbeiter, die ich habe, sind so eingefahren auf diese Dienstleistungen, daß ich es eher verneinen würde.¹¹¹

Nein, noch mehr nicht, die haben schon genug Entscheidungsfreiheit. (+B)

Ich habe eher die Befürchtung, daß sie sich in einigen Bereichen allein gelassen fühlen. (+B)

Ich bin der Auffassung, daß eigentlich relativ frei gehandelt wird. Mehr Entscheidungsfreiheit muß da nicht sein. (+B)

Vergleichsdaten aus anderen Untersuchungen sind aufgrund differierender Fragen nur eingeschränkt heranzuziehen. Folgende Ergebnisse seien jedoch aufgeführt:

In der Untersuchung aus Bielefeld¹¹² empfinden 41% der Befragten ihre Entscheidungsbefugnisse als angemessen, 54% haben einen genau festgelegten Verantwortungsbereich.¹¹³

M. Pröhl nennt in ihrer Erhebung¹¹⁴ folgende Daten: Auf die Frage "Haben Sie den Wunsch, die Vorgänge, die Sie entscheidungsreif bearbeiten, abschließend zu unterzeichnen?" antworten 24% mit "ja", 12% mit "ja, manchmal", 7% mit "teils,

111 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

112 Vgl. hierzu: Stadt Bielefeld (1996).

113 Ebenda, S. 4.

114 Vgl. hierzu: Pröhl (1995).

teils", 1% mit "lieber nicht" und 6% mit "nein"; 51% gaben an: "trifft für meine Tätigkeit nicht zu".¹¹⁵

Besteht der Chef auf Pünktlichkeit? (Frage 40 - V 90)

Aus dem Antwortverhalten auf diese Frage (und einige der nächsten) werden Aufschlüsse darüber erwartet, auf welche Prinzipien die Leitungspersonen setzen, um die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Einrichtung sicherzustellen. Eventuell ergeben sich auch Hinweise auf "Prinzipienreiterei" oder den Einsatz solcher Prinzipien zur Stabilisierung der eigenen Macht.

Tabelle 96: Besteht der Chef auf Pünktlichkeit? (Frage 40 - V 90)

Betriebsklima schlecht	ja sehr, aus Prinzip	ja, normalerweise	ja, wenn Unpünktlichkeit zur Gewohnheit zu werden droht	Er hält das nicht für wichtig
Leiter/in	-	55,6% 5	44,4% 4	-
Mitarbeiter/in	24,3% 18	39,2% 29	25,7% 19	9,5% 7

Betriebsklima mittel	ja sehr, aus Prinzip	ja, normalerweise	ja, wenn Unpünktlichkeit zur Gewohnheit zu werden droht	Er hält das nicht für wichtig
Leiter/in	66,7% 8		16,7% 2	-
Mitarbeiter/in	11,5% 10	59,8% 52	21,8% 19	6,9% 6

Betriebsklima gut	ja sehr, aus Prinzip	ja, normalerweise	ja, wenn Unpünktlichkeit zur Gewohnheit zu werden droht	Er hält das nicht für wichtig
Leiter/in	25% 2	37,5% 3	25% 2	12,5% 1
Mitarbeiter/in	22,4% 11	51% 25	20,4% 10	6,1% 3

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,21145

¹¹⁵Ebenda, S. 121.

Deutlich wird, daß eher informeller Umgang, ein hohes Maß partizipativer Einbindung der Mitarbeiterschaft sowie fachliche Egalisierungsfähigkeit der Leitungspersonen - alles Befunde, die die Bibliotheken mit gutem Betriebsklima kennzeichnen - *nicht* einhergehen mit einer Vernachlässigung von Arbeitsdisziplin und professioneller Standards. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst schätzen in diesen Bibliotheken die Einhaltung formaler Rahmenbedingungen höher ein als in solchen der anderen Betriebsklima-Klassen. Informeller Umgang und weitgehende Partizipation führen offenbar nicht zu einer "kumpelhaften" Arbeitsatmosphäre, in der Konzessionen an die Arbeitsdisziplin gemacht werden und die vertikalen Grenzen zwischen den Rollen verschwimmen.

Achtet der Chef auf die Einhaltung von Pausenzeiten der Mitarbeiter/innen?
(Frage 41a - V 91)

Die Auswertung der Frage erbrachte folgende Antwortverteilung:

Tabelle 97: Achtet der Chef auf die Einhaltung von Pausenzeiten der Mitarbeiter?
(Frage 41a - V 91)

Betriebsklima schlecht	ja	nein
Leiter/in	22,2% 2	77,8% 7
Mitarbeiter/in	40,5% 30	59,5% 44

Betriebsklima mittel	ja	nein
Leiter/in	33,3% 4	66,7% 8
Mitarbeiter/in	47,7% 42	52,3% 46

Betriebsklima gut	ja	nein
Leiter/in	37,5% 3	62,5% 5
Mitarbeiter/in	54% 27	46% 23

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,32698

In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima wird die Einhaltung der Pausenzeiten deutlicher beachtet als in solchen mit durchschnittlichem oder schlechtem Be-

triebsklima - und zwar in der Einschätzung sowohl der Mitarbeiterschaft wie der Leitungspersonen.

Auch dieses Ergebnis zeigt, daß die Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima von den Leitungspersonen gesetzte formale Rahmenbedingungen besonders hoch einschätzt - auch wenn diese ihren Anteil an formalen Kontrollaktivitäten als eher gering erachten. Möglicherweise offenbart sich in diesem Befund eine Rollenzuweisung durch die Mitarbeiterschaft, die eher aus der generellen Akzeptanz oder kritischen Distanz zu den Leitungspersonen resultiert als aus realem Verhalten der Leiterinnen und Leiter.

Sieben Leiterinnen und Leiter kommentieren diese beiden Fragen. Die beiden ersten Einlassungen zur Beachtung von Pünktlichkeit stammen aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima; die daran anschließenden Kommentare beziehen sich auf die Einhaltung von Pausenzeiten und stammen nicht aus Bibliotheken dieser Betriebsklima-Klasse. Die Äußerungen schwanken zwischen Resignation, Eingestehen eigener Schwäche, Mißtrauen und Kontrollbedürfnis.

Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige. (+B)

Ja sehr, aus Prinzip. Das hört sich so an, als ob man darauf herumreitet, aber sie müssen pünktlich sein. (+B)

Ich glaube, ich würde mir alles verderben, wenn ich plötzlich anfangen würde, auf Pausenzeiten zu achten. (-B)

Nein, da achten sie selber drauf. (-B)

Ja, würde ich schon sagen, aus Prinzip. Es kann natürlich mal vorkommen, daß man die Pause aus irgendeinem Grund überzogen hat; aber wenn ich in der Richtung locker lasse, dann würde jeder das ausnutzen. (\pm B)

Das ist ein schwieriges Kapitel. Wir haben oft Diskussionen darüber, daß die Pausen etwas ausufern. Aber es ist ein derartiger Streß, das einzuschränken, ich laß das lieber. (\pm B)

Ich würde gerne, aber das geht nicht, das ist ein Problem. Es ist ein Dauerbrenner, aber ich bin noch nicht dahinter gekommen, wie ich das durchsetzen kann. Es wird auch mißbraucht, wir haben keine Stechuhren. Und es ist selbstverständlich so, daß die Leute falsch eintragen. Nicht alle - aber ich darf ja noch nicht einmal die Arbeitszeitbögen regelmäßig kontrollieren... (-B)

Stellt sich der Chef vor seine Mitarbeiter, wenn Kritik von außen kommt oder von höheren Vorgesetzten? (Frage 43 - V 100)

Aus den Antworten auf die Frage sollen Aufschlüsse resultieren über das Rollenverständnis der Leitungspersonen, deren Bereitschaft, Verantwortung für das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen sowie über ihre Solidarisierungsfähigkeit. Letztere schafft nach innen Stabilität und begründet Loyalität - Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Auswertung¹¹⁶ zeichnete folgendes Bild:

Tabelle 98: Stellt sich der Chef vor seine Mitarbeiter, wenn Kritik von außen kommt oder von höheren Vorgesetzten? (Frage 43 - V 100)

Betriebsklima schlecht	kommt nicht vor	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	33,3% 3	66,7% 6	-	-
Mitarbeiter/in	6,9% 5	9,7% 7	33,3% 24	34,7% 25	12,5% 9

Betriebsklima mittel	kommt nicht vor	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	66,7% 8	33,3% 4	-	-
Mitarbeiter/in	4,7% 4	27,1% 23	31,8% 27	15,3% 13	18,8% 16

Betriebsklima gut	kommt nicht vor	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	12,5% 1	50% 4	25% 2	12,5% 1	-
Mitarbeiter/in	4,4% 2	26,7% 12	42,2% 19	17,8% 8	8,9% 4

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02913

Deutlich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (rund 69%) als in den anderen Betriebsklima-Klassen äußern in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima, die Leitungsperson stelle sich bei Kritik von außen vor sie. In den Einrichtungen mit schlechtem Betriebsklima antworten lediglich 43% der Befragten entsprechend.

¹¹⁶Die Kategorie "kommt nicht vor" wurde aufgrund entsprechender Antworten eingeführt.

Keine Leitungsperson verneint kategorisch eine solche Haltung in entsprechenden Situationen. Die Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung der Leiterinnen und Leiter und derjenigen der Mitarbeiterschaft erweist sich jedoch als um so größer, je schlechter das Betriebsklima ist: Etwa ein Viertel der Mitarbeiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima meint, ein solches Verhalten käme selten oder nie vor. In den Einrichtungen mit schlechtem Betriebsklima vertreten mehr als 47% der Befragten diese Ansicht.

Stabile innerbetriebliche Kooperationsbeziehungen bedürfen eines Minimums an Vertrauen in die wechselseitige Loyalität. Die Auskünfte zu Frage 43 zeigen entlang der Betriebsklima-Staffelung zunehmende Unsicherheiten und Zweifel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem diesbezüglichen Verhalten der Leiterinnen und Leiter.

Lediglich zwei Leitungspersonen kommentieren die Frage.

Ja, schon aus Prinzip. (+B)

Häufig. Ich kann mir jedoch vorstellen, daß ich mich in Fällen, wo ich diese Kritik voll und ganz teile, nicht davorstelle. (+B)

Zum Vergleich herangezogene Daten anderer Studien ähneln eher den Angaben der Mitarbeiter aus Bibliotheken mit durchschnittlichem oder gutem Betriebsklima. So erbrachte die Erhebung Schröders¹¹⁷ folgenden Befund: 22,6% der Befragten sind mit der Parteinahme der Vorgesetzten für die Mitarbeiter unzufrieden, 57,8% zeigen sich zufrieden.¹¹⁸

Nach Schröder/Feldmann¹¹⁹ stimmten 58,8% der Befragten der Aussage zu, daß sich ihr direkter Vorgesetzter bei Kritik hinter seine Mitarbeiter stellt, 16,1% verneinten dies.¹²⁰

117 Vgl. hierzu: Schröder (1997a).

118 Ebenda, S. 2.

119 Vgl. hierzu: Schröder/Feldmann (1997).

120 Ebenda, S. 25.

Veränderungen am Arbeitsplatz, insbesondere auch die Einführung neuer Technologien sind mit Unsicherheiten und Befürchtungen verbunden. Nimmt der Chef die Ängste seiner Mitarbeiter vor Veränderungen ernst? (Frage 44 - V 101)

Die Antworten auf diese Frage geben Aufschluß darüber, wie wirklichkeitsgetreu die Leitungspersonen die Haltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu technologischen Veränderungen einschätzen.

Die Auswertung ergab folgende Antwortverteilung:

Tabelle 99: Veränderungen am Arbeitsplatz, insbesondere auch die Einführung neuer Technologien sind mit Unsicherheiten und Befürchtungen verbunden. Nimmt der Chef die Ängste seiner Mitarbeiter vor Veränderungen ernst? (Frage 44 - V 101)

Betriebsklima schlecht	grundsätzlich immer	mit Einschränkungen	selten	die Mitarbeiter haben keine Ängste vor Veränderungen
	66,7% 6	22,2% 2	-	Leiter/in 1
Mitarbeiter/in	9,6% 7	21,9% 16	20,5% 15	47,9% 35

Betriebsklima mittel	grundsätzlich immer	mit Einschränkungen	selten	die Mitarbeiter haben keine Ängste vor Veränderungen
Leiter/in	41,7% 5	41,7% 5	-	16,7% 2
Mitarbeiter/in	15,1% 13	29,1% 25	8,1% 7	47,7% 41

Betriebsklima gut	grundsätzlich immer	mit Einschränkungen	selten	die Mitarbeiter haben keine Ängste vor Veränderungen
Leiter/in	50% 4	12,5% 1		12,5% 1
Mitarbeiter/in	12% 6	24% 12	8% 4	56% 28

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,21916

Auffällig ist das große Ausmaß an Zuversicht und das geringe an Ängsten gegenüber technologischen Neuerungen in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima. Generell gilt: Etwa die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Betriebsklima-Klassen hat keine Ängste vor Veränderungen, die neue Technolo-

gien mit sich bringen. Jeder fünfte Mitarbeiter (20,5%) in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima meint, die Leitungsperson nehme die Ängste vor Veränderungen "selten" ernst. In den anderen Betriebsklima-Klassen beträgt der entsprechende Anteil nur 8%.

Als gravierend erweist sich die Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Mitarbeiterschaft und derjenigen der Leitungspersonen. Unabhängig von der Betriebsklima-Klasse hat zum Zeitpunkt der Befragung nur ein geringer Anteil der Leiterinnen und Leiter Äußerungen der Mitarbeiter wahrgenommen, aus denen hervorgeht, daß deren Ängste vor technologischen Neuerungen relativ gering sind. In der Einschätzung der Leitungspersonen überwiegt der Eindruck, die Mitarbeiterschaft sei durch Technik- und Innovationsängste gekennzeichnet - ein (Vor-)Urteil, das vor dem Hintergrund der Antworten obsolet sein dürfte. Die Innovations- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterschaft ist vielmehr recht hoch.

Ob die hier zutage tretende Diskrepanz auf unzureichende Kommunikation, kognitive Verzerrungen oder die Projektion eigener Ängste vor Veränderung zurückzuführen ist, läßt sich nicht eindeutig beantworten. Möglicherweise spielen alle genannten Faktoren hierbei eine Rolle. Nicht auszuschließen ist, daß die relative Unbefangenheit vieler Mitarbeiter gegenüber technologischen Veränderungen dem zum Zeitpunkt der Befragung stärker ins Bewußtsein rückenden *Internet* und seiner Popularisierung geschuldet ist, ohne daß diese Entwicklung vom Leitungspersonal in seiner Tragweite entsprechend erkannt worden wäre.

Lange Zeit waren die Diskussionen um Neuerungserfordernisse primär von Bedenken und Ängsten beherrscht, mithin von Stimmungen, die sich auch die jeweiligen Arbeitnehmervvertretungen zu eigen gemacht hatten. Mit diesen Haltungen umzugehen, war und ist m.E. eine Herausforderung, die die Leitungspersonen von Bibliotheken hierzulande häufig überfordert(e). Eine Unterschätzung des Einstellungswandels gegenüber technologischen Veränderungen ist deshalb nicht auszuschließen. Die Verteilung der Antworten auf seiten der Leitungspersonen liefert keinen Hinweis darauf, daß das jeweilige Betriebsklima Einfluß auf einen Meinungswandel in Richtung größerer Aktualität und Wirklichkeitsnähe nähme. Allein aus den Antworten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter läßt sich die Tendenz ablesen, daß Wandlungs- und Veränderungsbereitschaft einerseits und andererseits die Umgebung, aus der heraus eine solche Haltung bekundet wird, in einem gewissen Kausalzusammenhang zueinander stehen.

Wie Vergleichsdaten aus Untersuchungen in *öffentlichen* Bibliotheken ergeben, steht das Bibliothekspersonal auch dort dem Einsatz moderner Informationstechnologien recht unvoreingenommen und überwiegend positiv gegenüber. Wenngleich die Ergebnisse zur Frage aus der vorliegenden Erhebung nicht direkt mit

diesen Daten vergleichbar sind, läßt sich doch schließen, daß derzeit die Ängste vor technologischen Innovationen weder sehr massiv noch weit verbreitet sind.

Die Untersuchung der Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare¹²¹ brachte folgendes Ergebnis: Auf die Frage 12 "Glauben Sie, daß die Informationstechnologie und EDV alles in allem eher ein Segen oder eher ein Fluch für den Beruf des Bibliothekars/der Bibliothekarin ist?" antworteten mit "eher ein Segen" 87,8%, mit "eher ein Fluch" 4,6%. Frage 13 "Glauben Sie, daß die Informationstechnologie die Arbeit des Bibliothekars/der Bibliothekarin erleichtert oder erschwert?" wurde wie folgt beantwortet: "erleichtert" nannten 89,2%, "erschwert" meinten 4,4%.¹²²

Wie wird die Urlaubsplanung geregelt? (Frage 47 - V 104)

Aus dem Antwortverhalten auf diese Frage werden Schlüsse darüber erhofft, wie stark die Leitungspersonen auf Regeleinhaltung (hier hinsichtlich Urlaubsplanung) setzen, um die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Einrichtung sicherzustellen.

Die Antworten verteilten sich wie folgt (vgl. Tabelle 100, nächste Seite).

Die frühzeitige verbindliche Festlegung des Urlaubs ist in Bibliotheken generell unüblich. Die flexible Regelung, den Urlaub zu Jahresanfang anzukündigen, aber jederzeit Änderungen zuzulassen, ist in den Bibliotheken mit durchschnittlichem und gutem Betriebsklima weit verbreitet. In letzteren erreicht diese Art der Urlaubsplanung - und damit der Strukturierung der Präsenzzeiten der Mitarbeiterschaft im Interesse der Leistungsfähigkeit der Organisation - einen Wert von rund 75%. Alle Befragten - Leitungspersonen wie Mitarbeiterschaft - bestätigen in dieser Betriebsklima-Klasse ein solches Verfahren. Der Befund zeigt erneut, welche große Bedeutung formalen Rahmenbedingungen und deren Einhaltung in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima zukommt. Bezeichnenderweise zeigt sich die Urlaubsregelung in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima relativ schlecht konturiert. Ein großer Teil der Mitarbeiterschaft (knapp 48%) stellt fest, daß es keine Planung des Urlaubs gebe, dieser vielmehr kurzfristig von Fall zu Fall entschieden werde. Diese Einschätzung divergiert wiederum von jener der Leitungspersonen - dies im Unterschied zu den beiden anderen Betriebsklima-Klassen. Zwei Drittel der Leiterinnen und Leiter meinen hier, es gäbe eine frühzeitige Urlaubsplanung.

121 Vgl. hierzu: Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995).

122 Ebenda, S. 149. Dieser Befund korrespondiert direkt mit den Antworten zur Frage 46 der vorliegenden Erhebung, die in dieser Auswertung sonst nicht weiter berücksichtigt wird. Durchschnittlich 80% der Befragten betrachten demnach die technologischen Veränderungen im Bibliothekswesen mit Interesse, ein kleiner Teil davon sogar mit Faszination.

Tabelle 100: Wie wird die Urlaubsplanung geregelt? (Frage 47 - V 104)

Betriebsklima schlecht	der Urlaub muß frühzeitig verb. festgelegt werden (Änd. nur in Ausnahmefällen)	der Urlaub wird am Anfang des Jahres festgelegt, Änderungen sind aber jederzeit möglich	es gibt keine Urlaubsplanung, der Urlaub wird kurzfristig von Fall zu Fall entschieden
Leiter/in	-	66,7% 6	33,3% 3
Mitarbeiter/in	9,6% 7	38,4% 28	47,9% 35

Betriebsklima mittel	der Urlaub wird am Anfang des Jahres festgelegt, Änderungen sind aber jederzeit möglich		es gibt keine Urlaubsplanung, der Urlaub wird kurzfristig von Fall zu Fall entschieden
Leiter/in	-	66,7% 8	25% 3
Mitarbeiter/in	12,5% 11	67% 59	15,9% 14

Betriebsklima gut	der Urlaub muß frühzeitig verb. festgelegt werden (Änd. nur in Ausnahmefällen)	der Urlaub wird am Anfang des Jahres festgelegt, Änderungen sind aber jederzeit möglich	es gibt keine Urlaubsplanung, der Urlaub wird kurzfristig von Fall zu Fall entschieden
Leiter/in	-	75% 6	12,5% 1
Mitarbeiter/in	8% 4	74% 37	16% 8

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00002

Lediglich ein Leiter kommentiert die Frage:

Soll' n sie in Urlaub gehen, wann sie können. Die regeln das untereinander. (+B)

Akzeptiert der Chef, wenn die Mitarbeiter mit ihren Kollegen und Kolleginnen selbständig Dienste tauschen? (Frage 48 - V 106)

Das Antwortverhalten zu Frage 48 gibt Aufschluß darüber, inwieweit die Leitungsperson den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der selbständigen Strukturierung des Arbeitstags vertraut. Oder gehen die Leiterinnen und Leiter etwa davon aus, daß selbständige Vertretungen und Aushandlungen unter den Mitarbeitern auf Kosten der Leistungsfähigkeit der Organisation gehen?

Tabelle 101: Akzeptiert der Chef, wenn die Mitarbeiter mit ihren Kollegen und Kolleginnen selbständig Dienste tauschen? (Frage 48 - V 106)

Betriebsklima schlecht	ja	ja, mit Einschränkungen	nein	kommt nicht vor
Leiter/in	88,9% 8	-	-	11,1% 1
Mitarbeiter/in	43,2% 32	24,3% 18	2,7% 2	29,7% 22

Betriebsklima mittel	ja	ja, mit Einschränkungen	nein	kommt nicht vor
Leiter/in	91,7% 11	-	-	8,3% 1
Mitarbeiter/in	47,7% 42	19,3% 17	8% 7	25% 22

Betriebsklima gut	ja	ja, mit Einschränkungen	nein	kommt nicht vor
Leiter/in	12,5% 6	-	-	12,5%
Mitarbeiter/in	67,3% 33	16,3% 8	-	16,3% 8

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,05914

Besonders auffallend: die Diskrepanz zwischen den Äußerungen der Leitungspersonen und denen der Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima. Zwischen 40% und 50% der befragten Mitarbeiter meinen dort uneingeschränkt, die Leitungsperson akzeptiere den untereinander selbständig vereinbarten Dienstaustausch. Hingegen meinen rund 90% der Leiterinnen und Leiter aus diesen Betriebsklima-Klassen, sie akzeptierten solche Aushandlungen der Mitarbeiter untereinander. Ein Viertel bis ein Drittel der Mitarbeiterschaft stellt fest, ein solcher selbständiger Regelungsbedarf käme nicht vor.

Ganz anders das Bild in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima: Drei Viertel des Leitungspersonals und rund 70% der Mitarbeiterschaft bestätigen ein solches Verfahren; nur ein sehr kleiner Prozentsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notiert, so etwas käme nicht vor. Das hohe Maß an Konvergenz zwischen der Einschätzung des Leitungspersonals und jener der Mitarbeiterschaft läßt darauf schließen, daß letztere in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima über größere Spielräume für flexible Gestaltung - auch über ihren unmittelbaren Bereich hinaus - verfügen, als dies in den anderen Betriebsklima-Klassen der Fall ist. Es läßt auch darauf schließen, daß die Bereitschaft zu kollegialem und flexiblem

Verhalten auf horizontaler Ebene in diesen Bibliotheken verbreiteter ist als in jenen mit durchschnittlichem oder schlechtem Betriebsklima. Zwar akzeptieren alle Leitungspersonen Dienstaustausche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - falls sie vorkommen. Die Akzeptanz nimmt jedoch mit der Betriebsklima-Staffelung zu.

Nicht auszuschließen ist, daß dieses Maß an Spielraum, Gestaltungs- und Aushandlungsfreiheit bei der Mitarbeiterschaft einen hohen Stellenwert für die generelle Beurteilung der Arbeitsatmosphäre und des Betriebsklimas einnimmt. Ein hohes Maß an Autonomie und Flexibilität auf der horizontalen Ebene ohne besondere Begründungs- und Darstellungserfordernisse gegenüber der vertikalen Ebene wird möglicherweise als erheblicher Gewinn an Arbeitsplatzqualität empfunden. Der entsprechendem Verhalten der Leitungspersonen zugrunde liegende Vertrauensvorschub mag das Seine dazu tun, daß Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in ihrem Verantwortungsgefühl, ihrer fachlichen Kompetenz und Sorgfalt anerkannt und bestärkt fühlen.

Suchen die Mitarbeiter von sich aus die Unterstützung ihres Chefs zur Lösung fachlicher, organisatorischer oder technischer Probleme in ihrem Arbeitsgebiet? (Frage 50 - V 110)

Die Frage zielt auf das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiterschaft und Leitungspersonal in der fachlichen Zusammenarbeit. Überdies gibt das diesbezügliche Antwortverhalten auch Auskunft über das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Leitungskompetenz der Vorgesetzten.

Die Auswertung erbrachte folgende Verteilung (vgl. Tabelle 102, nächste Seite).

Insgesamt zeigt sich, daß die fachliche Kompetenz der Leitungspersonen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei nicht mehr eigenständig lösbaren fachlichen Problemen nicht häufig genutzt wird. Nur ein sehr kleiner Prozentsatz der Mitarbeiterschaft nimmt diesen Weg ständig in Anspruch. Der größte Prozentsatz - zwischen 50% und 65% - tut dies selten. Ob letzteres mangelndem Vertrauen in die Lösungskompetenz der Leitungsperson, hohem eigenen Selbstbewußtsein oder Defiziten in der vertikalen Kooperation geschuldet ist, kann mit der Frage nicht beantwortet werden.

Tabelle 102: Suchen die Mitarbeiter von sich aus die Unterstützung ihres Chefs zur Lösung fachlicher, organisatorischer oder technischer Probleme in ihrem Arbeitsgebiet? (Frage 50 - V 110)

Betriebsklima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	55,6% 5	44,4% 4	-
Mitarbeiter/in	6,8% 5	17,6% 13	64,9% 48	10,8% 8

Betriebsklima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	8,3% 1	83,3% 10	8,3% 1	-
Mitarbeiter/in	5,7% 5	35,2% 31	50% 44	9,1% 8

Betriebsklima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in		62,5% 5	37,5% 3	-
Mitarbeiter/in	6% 3	40% 20	52% 26	2% 1

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02434

Dennoch dürfte unstrittig sein, daß im Arbeitsalltag wissenschaftlicher Bibliotheken eine Vielzahl von Problemen auftritt, die eine aktive Einbeziehung der technischen, organisatorischen und/oder fachlichen Lösungskompetenz der jeweiligen Leiterinnen und Leiter erforderlich machen. Dazu zählen: Abstimmungsbedarf mit administrativen Instanzen, Erwerbungsprobleme, Budgetfragen, intraorganisatorische Dissonanzen, Mißverständnisse, technische Ausfälle, Weiterbildungsbedarf, Vertretungsregelungen, Gäste, Sonderwünsche, Termindruck usw. Je intensiver der Kontakt zwischen Leitungspersonal und Mitarbeiterschaft, um so konsensualer die Lösungswege.

Aus den Angaben der Befragten zu Frage 50 ist ersichtlich, daß der Austausch mit der Leitungsperson um so geringer in Anspruch genommen wird, je schlechter das Betriebsklima der Einrichtung ist. Drei Viertel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima meinen, die Unterstützung ihrer Leitungsperson bei fachlichen Problemen selten oder nie zu suchen. Der entsprechende Anteil reduziert sich auf knapp 60% in Bibliotheken mit durchschnittlichem und auf 54% in solchen mit gutem Betriebsklima.

Unter welchen Bedingungen macht dem Chef die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 51 - V 111-117)

Frage 51 listet eine Reihe von Antwortvorgaben auf, die alltägliche arbeitsbezogene Einstellungen, Maximen, Verhaltensweisen und Haltungen der Leitungspersonen beschreiben. Eruiert werden soll damit das grundsätzliche Rollenverständnis der Leitungsperson: Inwiefern ist ihr Verhalten mitarbeiter- oder aufgabenorientiert, inwieweit ist es "autoritär"? Wie stark divergieren die Selbsteinschätzungen des Leitungspersonals von den Einschätzungen der Mitarbeiterschaft? Und wie stark differieren diese Werte nach Betriebsklima-Klassen?

Zunächst stellte sich im Zuge der Auswertung heraus, daß Fragen, die sich auf aufgabenorientierte Verhaltensweisen und Einstellungen bezogen, weitgehend betriebsklima-unabhängig und - sowohl in der Einschätzung der Mitarbeiterschaft wie jener des Leitungspersonals - wenig dissonant beantwortet wurden. Dazu zählen die Feststellungen, den "Chefs" mache die Arbeit dann am meisten Spaß, "wenn er/sie sich vor besondere Herausforderungen gestellt sieht", "wenn die Arbeit zügig und effizient erledigt wird" und "wenn die Bibliothek hohe Anerkennung von außen erfährt."

Die verbleibenden Antwortvorgaben werden von allen Leitungspersonen in gleicher Reihenfolge (bei unterschiedlicher Gewichtung) beantwortet. Nach eigenen Angaben macht ihnen die Arbeit dann am meisten Spaß, wenn

- auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die "Arbeit Spaß macht";
- der "Arbeitsalltag abwechslungsreich ist";
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den Anweisungen der Leitungsperson arbeiten (etwa 70%, deutlich weniger die Leiterinnen und Leiter in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima: 37,5%);
- sie mit den Problemen der Bibliothek "behelligt" (gemeint ist, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegebenenfalls beharrlich konfrontiert) werden.

Die Einschätzungen seitens der Mitarbeiterschaft weichen hiervon z.T. umgekehrt proportional ab. Lediglich in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima bestätigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, daß die Leitungsperson dann besondere Freude an der Arbeit empfinde, wenn diese allen Spaß mache (+BM: 80% im Vergleich zu \pm BM: 69%, -BM: 39%). Auch meinen sie, daß die Leitungsperson Abwechslungsreichtum im Arbeitsalltag liebe. Sie bescheinigen ihrer Leitung eine weniger ausgeprägte Anweisungsorientierung als die Mitarbeiterschaft in den beiden anderen Betriebsklima-Klassen (+BM: 58% im Vergleich zu \pm BM: 82%, -BM: 70%) und sie bestätigen mit großem Abstand zu den anderen Betriebsklima-Klassen

(+BM: 66% im Vergleich zu \pm BM: 53%, -BM: 46%), daß "Behelligung" mit Bibliotheksproblemen die Freude der Leitungsperson an der Arbeit nicht beeinträchtigt.

Damit wird das bisher gezeichnete Bild bestätigt: Gutes Betriebsklima wird wesentlich auch dadurch geprägt, daß sich das Leitungspersonal in hohem Maße mitarbeiterorientiert verhält. Die Grundeinstellung, auch "Spaß" mit und an der Arbeit haben zu dürfen, wird offenbar nur in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima überzeugend und glaubwürdig repräsentiert. Flankiert von einem anweisungsarmen Kommunikationsstil, spielt das Ausmaß des Interesses an bibliothekarischen Problemen eine weitere große Rolle. Je besser das Betriebsklima, desto geringer der Prozentsatz jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die meinen, der "Chef" habe dann Spaß an der Arbeit, "wenn er von den Problemen der Bibliothek möglichst wenig behelligt werde" (+BM: 34% im Vergleich zu \pm BM: 47%, -BM: 53%). Auch hierbei geht es um Zugänglichkeit, Interesse und Zuwendung.

Bibliotheksprobleme sind immer auch Probleme der Personen, der Akteure, die mit ihnen primär konfrontiert sind. Dem Leitungspersonal in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima gelingt es offenbar, durch die Art seiner Kommunikation und Kooperation mit der Mitarbeiterschaft, ein hohes Maß an Identifikation mit der Aufgabe und den damit verbundenen bibliothekarischen Anliegen zu vermitteln - dies über die formale Ebene hinaus. Zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bescheinigen diesen Leitungspersonen, daß ihre Anliegen und Probleme aus der täglichen Sacharbeit deren Geduld, Zeit und Befassungsbereitschaft nicht überfordern.

Folgende Kommentare der Leitungspersonen liegen vor (bis auf eine Ausnahme nur aus Bibliotheken mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima):

*Anweisungen sind für mich das Allerletzte.*¹²³

Ich gebe gar keine Anweisungen... Wir haben ja vorher gesehen, daß die Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen. Ich meine, wenn sie es gar nicht täten nach den Absprachen, die man getroffen hat, dann wäre das natürlich nicht so schön. (\pm B)

"Wenn Mitarbeiter mich möglichst wenig behelligen": Das trifft voll und ganz zu, weil ich mir dann sage: Das läuft gut, das läuft richtig. Und das finde ich prima. Ich will ja nicht dauernd da reinfunkeln, der Laden soll laufen. Zu "Wenn allen die Arbeit Spaß macht": Da würde ich sagen, das trifft eher nicht zu, weil ich der Meinung bin, das kann doch kein Kriterium sein. (\pm B)

123 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

Abwechslung bringt eine gewisse Unruhe... Wenn die Mitarbeiter mich möglichst wenig mit den Problemen der Bibliothek behelligen? Das ist mir zu pejorativ, das will ich nicht beantworten. Wenn allen die Arbeit Spaß macht? Da würde ich "Freude" sagen, aber das Kreuz bleibt. (+B)

Zu "Anweisungen": Ich gebe gar keine Anweisungen. Ich bin natürlich froh, wenn alles läuft, aber das trifft eher nicht zu. (-B)

Zu "Anweisungen": Wenn man hier jemanden hätte, der besonders renitent ist und einem immer wieder Knüppel zwischen die Beine wirft, könnte es zu einem Problem werden. Aber da ich mich eigentlich bemühe, mich möglichst wenig in die einzelnen Aufgabengebiete mit irgendwelchen Anweisungen reinzuhängen, ist das auch nicht so sehr das Problem. (+B)

Zu: "Anweisungen": Das trifft eher nicht zu. Sie meinen so eine strikte Anweisungshierarchie? Ich habe mich anders entschieden, trifft doch eher zu. ($\pm B$)

Zu: "möglichst wenig belästigen": Nein, dann denke ich, da muß irgend etwas faul sein. ($\pm B$)

*Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß?
(Frage 53 - V 119-130)*

Diese Frage mit ihren Antwortvorgaben¹²⁴ soll Aufschluß geben über die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Selbstbild sowie das Bild, das sich die Leitungspersonen von diesen machen.

Antwortvorgabe d) wenn die Arbeit sie nicht zu sehr beansprucht erbrachte folgendes Ergebnis: Bibliotheken mit schlechtem und durchschnittlichem Betriebsklima scheinen durch ein höheres Maß an Bequemlichkeit gekennzeichnet (30% bzw. 24% stimmen zu). In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima stimmen lediglich 2,4% der Mitarbeiterschaft zu.

Die Antworten zur *Antwortvorgabe h) wenn sie Zeit für private Gespräche haben* zeichneten das folgende Bild (vgl. Tabelle 103, nächste Seite).

¹²⁴Die Antwortvorgaben, die zu einem betriebsklima-unabhängigen Antwortverhalten führten, werden in den (Unter-)Kapiteln 5.2. und 5.3 dieser Untersuchung behandelt.

Tabelle 103: Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 126) Antwortvorgabe h) wenn sie Zeit für private Gespräche haben

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	22,2% 2	66,7% 6	11,1% 1	-
Mitarbeiter/in	8,8% 6	47,1% 32	38,2% 26	5,9% 4

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	33,3% 4	58,3% 7	8,3% 1	-
Mitarbeiter/in	14,5% 11	26,3% 20	44,7% 34	14,5% 11

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	25% 2	75% 6	-	-
Mitarbeiter/in	7,1% 3	21,4% 9	50% 21	21,4% 9

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,0159

Ein Bedürfnis nach Zeit für private Gespräche während der Dienstzeit nennen rund 56% der Mitarbeiterschaft aus Bibliotheken mit schlechtem und fast 41% aus solchen mit durchschnittlichem Betriebsklima. Der entsprechende Anteil sinkt in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima auf 28,5%.

Der Befund weist auf ein betriebsklima-differentes Arbeitsethos hin, auch wenn er nicht überbewertet werden sollte. In diesem Zusammenhang gewinnt Variable 122 einen veränderten Stellenwert. Unter dem Gesichtspunkt "Mobilisierung von Leistungspotentialen" könnte der Schluß erlaubt sein, daß in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima die Bereitschaft, am Arbeitsplatz primär mit arbeitsrelevanten Vorgängen befaßt zu sein, besonders hoch ist.

Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 127) Antwortvorgabe i) wenn sie vom Chef genaue Vorgaben bekommen

Folgendes Antwortverhalten zeigte sich (vgl. Tabelle 104, nächste Seite):

Tabelle 104: Unter welchen Bedingungen macht den Mitarbeitern die Arbeit am meisten Spaß? (Frage 53 - V 127) Antwortvorgabe i) wenn sie vom Chef genaue Vorgaben bekommen

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	11,1% 1	55,6% 5	22,2% 2	11,1% 1
Mitarbeiter/in	5,8% 4	11,6% 8	55,1% 38	27,5% 19

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	25% 3	16,7% 2	58,3% 7	-
Mitarbeiter/in	8,8% 7	13,8% 11	45% 36	32,5% 26

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	12,5% 1	62,5% 5	12,5% 1	12,5% 1
Mitarbeiter/in	-	2,4% 1	65,9% 27	31,7% 13

Signifikanz: (Chi-Quadrat-Wert): 0,14197

Trotz einer kleinen Differenz zwischen den Betriebsklima-Klassen gilt generell: Das Bedürfnis nach selbständigen Gestaltungsmöglichkeiten und die Ablehnung genauer Vorgaben sind offensichtlich in den wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins weitverbreitet.

Folgende Kommentierungen seitens des Leitungspersonals liegen insgesamt zur Frage 53 vor, wobei wegen ihrer Aussagequalität auch jene Kommentare dokumentiert werden, die nicht die Antwortalternativen h und i betreffen.

(zu "Benutzer stören"): Die (...) Kollegen, die für die Ausleihe zuständig sind, geraten schon in Panik, wenn mehr als zwei Benutzer da sind. Die (...) sind meistens sehr in ihr Gespräch vertieft, und da stören die Benutzer z.T. häufig... Ein Kollege gerät gleich in Streß, wenn er mehr als einen Kunden zu bedienen hat... (Die Antwort im Fragebogen ist ganz anders, wird auch auf mehrmaliges Nachfragen nicht geändert, mit der Begründung: Eine Bibliothek ist ja dafür da, daß sie Benutzern hilft und sie berät. Anm. G. P.) (-B)

(zu "Beanspruchung"): Ich meine nicht, daß sie nicht arbeiten wollen, aber manchmal ist die Belastung einfach zu groß, da werden sie ganz nervös. D.h., wenn die Arbeit sie nicht zu sehr

beansprucht, dann macht sie auch mehr Spaß. Es macht denen z.B. sehr viel Spaß, wenn sie die Arbeit so gestalten können, wie sie wollen. Z.B. können Recherchen nicht so gründlich gemacht werden, wie die Mitarbeiter es gerne möchten. Dadurch haben sie oft das Gefühl, nicht fertig zu sein, das macht sie dann unzufrieden. (-B)

(zu "Einmischung"): Ich glaube, die sind dann glücklich, wenn ich mich nicht einmische. (±B)

Abwechslung ist ein Problem, weil durch die EDV einige Arbeitsabläufe sehr monoton geworden sind.¹²⁵

(zu "Verdienst"): Ja, natürlich, aber nicht ausschließlich. Das alleine ist es ja nicht, das kann ja nicht sein, daß ihnen die Arbeit nur Spaß macht, wenn sie genug verdienen, dabei aber die Aufgaben schlecht sind. (±B)

(zu "Überraschungen"): Bei der einen Hälfte würde ich sagen "trifft eher zu", bei der anderen "trifft eher nicht zu".¹²⁶

Das ist bei den einzelnen Mitarbeitern unterschiedlich. (±B)

(spontan sagt er zunächst "weiß ich nicht". Dann läßt er Kreuze machen und weigert sich, bei "wenn die Arbeit sie nicht zu sehr beansprucht", ein Kreuz zu machen. Das sei zu pejorativ formuliert. Zu "genauen Vorgaben" sagt er: "Je präziser ich bin, desto leichter fällt meinen Mitarbeitern die Arbeit." Bei "wenn die Benutzer wenig stören" lacht er zunächst laut und zitiert dann ironisch Friedrich Smendt: "Benutzer sind der Krebschaden der Bibliothek." Davon distanziert er sich sofort wieder und erwähnt, wie deprimierend es ist, wenn die Bibliothek zu wenige oder nur selten Benutzer habe.) (+B)

(zu "Verdienst"): Das ist ja so: Man entscheidet sich in dem Moment, wo man die Stelle annimmt. Da weiß man genau, was auf einen zukommt. Die Diplomkräfte haben keine Möglichkeit mehr, sich zu verbessern, das wissen sie auch. Das kann man schlecht beantworten. Ich würde sagen, der Faktor hat überhaupt keine Bedeutung, weil es jedem im Bewerbungsgespräch gesagt wird, wie das aussieht. Die meisten Leute kommen aber auch gar nicht deswegen. Bei den Einstellungen, die ich hatte, waren nie finanzielle Gründe ausschlaggebend. (+B)

(zu "genaue Vorgaben"): Zwischen "trifft eher zu" und "trifft eher nicht zu". Nein, "trifft eher nicht zu", weil sie selbständig arbeiten. (Zu "Benutzer stören") Stören sie denn eigentlich? Das ist doch unsere Aufgabe, daß die Benutzer uns stören, das "trifft eher nicht zu". (±B)

125 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

126 Nicht in die Auswertung einbezogen; siehe hierzu (Unter-)Kapitel 3.2.2 und 3.2.3.

(zu "abwechslungsreich"): Das ist unterschiedlich. Da draußen gefällt es den Leuten besser, wenn sie ihre gewohnte Arbeit machen können. (Zu "Stimmung") Das trifft natürlich voll und ganz zu, obwohl sie nie gut ist. (Zu "private Gespräche") Die Situation bei uns ist so, daß eine Mitarbeiterin ausgegrenzt wird. Wenn die da ist, dann mag keiner ein privates Gespräch, deshalb kann ich das nicht sagen. (-B)

(zu "Benutzer stören"): Die stören immer. Nein, das kann man so nicht sagen, wir sind ja für die da. (±B)

(zu "Zeit für private Gespräche"): Ja, das trifft zu. Da überlege ich schon manchmal, wie kannst du das jetzt unterbrechen, ohne die Stimmung vollkommen zu versauen. Denn hinterher sind zwar alle still und sitzen an ihrem Platz, aber sie tun nichts, das ist schwierig. (+B)

(zu "nicht einmischen"): Nein, das trifft eher nicht zu. Dann fühlen sie sich eher verlassen; aber das trifft natürlich nicht für alle zu. (±B)

Inwieweit entsprechen die realen Arbeitsbedingungen und der Arbeitsalltag den von den Mitarbeitern angekreuzten Merkmalen? (Frage 54 - V 132)

In dieser Frage geht es darum herauszufinden, inwieweit die tatsächlichen Arbeitsbedingungen und der Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit denen in Frage 53 erhobenen Vorstellungen und Wünschen übereinstimmt.

Folgendes Antwortverhalten zeigte sich:

Tabelle 105: Inwieweit entsprechen die realen Arbeitsbedingungen und der Arbeitsalltag den von den Mitarbeitern angekreuzten Merkmalen? (Frage 54 - V 132)

Mitarbeiter/in	voll und ganz	weitgehend	zum Teil	gar nicht
Betriebsklima schlecht	2,7% 2	37% 27	46,6% 34	13,7% 10
Betriebsklima mittel	2,3% 2	56,8% 50	35,2% 31	5,7% 5
Betriebsklima gut	10% 5	64% 32	26% 13	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00108

Damit zeigt sich: Zufriedenheit mit den tatsächlichen Arbeitsbedingungen und positive Betriebsklimaeinschätzung korrelieren miteinander. Die Zustimmungquote steigt von 40% bei den Bibliotheken mit schlechtem über 60% bei solchen mit durchschnittlichem zu 74% bei jenen mit positivem Betriebsklima an. "Gar

nicht"-Äußerungen kommen in letzteren überhaupt nicht vor, dagegen zu fast 14% bzw. 6% in den beiden anderen Betriebsklima-Klassen.

In den in die Erhebung einbezogenen Bibliotheken, die sich durch gutes Betriebsklima auszeichnen, ist die Übereinstimmung zwischen den Wünschen und der Arbeitsrealität am höchsten.

5.7.2 Resümee

Positive Betriebsklima-Einschätzung geht einher mit einem hohen Maß an Beachtung formaler Regeleinhaltung durch die Leitungspersonen (bezogen auf Pünktlichkeit, Pausenzeit-Einhaltung, Urlaubsplanung usw.). Die Betriebsklima-Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt mit der Bereitschaft der Leitungspersonen, Verantwortung für das Verhalten (und auch die Fehler) der Mitarbeiter zu übernehmen. Eine positive Korrelation des Betriebsklimas besteht auch mit der Bereitschaft der Leiterinnen und Leiter, die Fachkompetenz der Mitarbeiter in Zweifelsfragen abzurufen und zu beanspruchen, ebenso mit ihrer Bereitschaft, die Einhaltung struktureller Gestaltungsspielräume der Mitarbeiterschaft zu betonen und zu respektieren.

5.8 Handhabung und Regelung von Konflikten

5.8.1 Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen

Kann der Chef Kritik ertragen? (Frage 57 - V 135)

Aus der Beantwortung der Frage werden Erkenntnisse erhofft über die Korrekturfähigkeit und Lernbereitschaft der Leitungspersonen, über die Reversibilität der Beziehungen zwischen diesen und der Mitarbeiterschaft. Sie soll zugleich Aufschluß über die Belastbarkeit des innerbetrieblichen Meinungsaustauschs geben.¹²⁷

Folgendes Antwortverhalten ergab sich (vgl. Tabelle 106, nächste Seite):

127 Die Frage knüpft inhaltlich eng an Frage 29 (V 66) an: "Wie verhält sich Ihr Chef bei Entscheidungen, die Ihren Arbeitsbereich betreffen?" Antwortvorgabe: "Er nimmt Entscheidungen zurück, wenn ich als Mitarbeiter die besseren Argumente habe". Das Antwortverhalten zur Frage 56 verstärkt denn auch die dort getroffenen Aussagen.

Tabelle 106: Kann der Chef Kritik ertragen? (Frage 57 - V 135)

Betriebsklima schlecht	ja, in jedem Fall	ja, fast immer	es kommt dar- auf an	nein, eigentlich nicht, aber er zwingt sich	nein
Leiter/in	-	44,4% 4	44,4% 4	11,1% 1	-
Mitarbeiter/in	4,1% 3	11% 8	49,3% 36	19,2% 14	15,1% 11

Betriebsklima mittel	ja, in jedem Fall	ja, fast immer	es kommt dar- auf an	nein, eigentlich nicht, aber er zwingt sich	nein
Leiter/in	25% 3	16,7% 2	58,3% 7	-	-
Mitarbeiter/in	6,9% 6	10,3% 9	35,6% 31	25,3% 22	20,7% 18

Betriebsklima gut	ja, in jedem Fall	ja, fast immer	es kommt dar- auf an	nein, eigentlich nicht, aber er zwingt sich	nein
Leiter/in	-	25% 2	75% 6	-	-
Mitarbeiter/in	8% 4	30% 15	52% 26	10% 5	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00089

In den Bibliotheken mit schlechtem und jenen mit durchschnittlichem Betriebsklima ist die Selbsteinschätzung der Leitungspersonen hinsichtlich ihrer Fähigkeit und Bereitschaft, Kritik zu akzeptieren, auffallend hoch, vergleicht man sie mit den Angaben der Leiterinnen und Leiter aus den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima: Mehr als 40% im Vergleich zu 25% meinen, Kritik in jedem Fall oder fast immer ertragen zu können. 75% der Leitungspersonen aus den Einrichtungen der höchsten Betriebsklima-Klasse ziehen die relativierende, weniger grundsätzliche, eher situativ bezogene Antwort vor.

Die Antworten der Mitarbeiterschaft in der niedrigen und mittleren Betriebsklima-Klasse weichen hiervon deutlich ab: Die Leitungsperson könne Kritik *nicht* ertragen oder wenn doch, dann nur gezwungen, meinen zwischen 34% und 46%. Lediglich 10% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima kommen zu einem solchen Urteil. Die Übereinstimmung der Einschätzungen von Leitungsperson und Mitarbeiterschaft in dieser Frage erweist sich in der oberen Betriebsklima-Klasse als besonders hoch. Dies läßt auf eine recht spannungsfreie und unbefangene Diskursatmosphäre schließen. Nicht un-

wesentlich dürfte hierzu auch eine eher selbstkritische und realistische Haltung des Leitungspersonals zu den eigenen Fähigkeiten und Belastbarkeiten in der täglichen sozialen Interaktion mit der Mitarbeiterschaft beitragen.

Vier Kommentare seitens der Leitungspersonen liegen zur Frage vor. Sie lassen sich als sehr offen und ehrlich, problembewußt und selbstkritisch charakterisieren.

Na ja, das ist eine knifflige Sache... Es kommt darauf an, aber ich ... nehme so etwas relativ ruhig entgegen. Das liegt so in meiner Mentalität, meistens gibt es dann noch ein Nachgespräch unter vier Augen. (+B)

Nein, aber ich nehme es hin. Es ist nicht angenehm. Ich meine, keiner kann Kritik gut ertragen, es kommt auch darauf an, wie die Kritik geäußert wird. (+B)

Ja, ich muß die Kritik auf jeden Fall erst einmal anhören... Es geht ja um rein sachliche Dinge. Man kann daraus nur lernen; aber es ist sicherlich nicht angenehm. (+B)

Ich kann grundsätzlich Kritik schlecht ertragen und ich weiß, daß hier vielfach Kritik berechtigt ist. Mein Problem ist eigentlich immer gewesen, daß ich es als Kritik an meiner Person und nicht als solche an einem bestimmten Verhalten betrachte. Das verschiebt sich Gott sei Dank jetzt so langsam. (+B)

Aus Mitarbeiterbefragungen anderer Untersuchungen lassen sich ähnliche Einschätzungen erkennen, wie sie die Aussagen der Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit schlechtem und durchschnittlichem Betriebsklima in der vorliegenden Erhebung kennzeichnen.

So stimmten bei A. Schröder und M. Feldmann¹²⁸ 44,2% der Befragten der Feststellung zu, ihr direkter Vorgesetzter setze sich mit Kritik auseinander. 53,7% fanden, er finde Fehler auch bei sich selbst. 23,7% bzw. 20,9% fanden dies unzutreffend.¹²⁹

In der Studie F. Heidemanns¹³⁰ beantworteten die Frage "Ist Ihr Vorgesetzter bereit, sich mit Anregungen und Kritik seiner Mitarbeiter auseinanderzusetzen?" 16% mit "Ja, immer", 53% mit "Ja, meistens", 27% mit "Nein, häufig nicht" und 4% mit "Nein, nie".¹³¹

128 Vgl. hierzu: Schröder/Feldmann (1997).

129 Ebenda, S. 25.

130 Vgl. hierzu: Heidemann (1987).

131 Ebenda, S. 83.

Wie handelt der Chef, wenn die Mitarbeiter/innen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten? (Frage 58 - V 136-139)

Das Antwortverhalten zu den vier Vorgaben soll Auskunft geben über das Rollenverständnis der Leitungspersonen, ihre Vorstellung davon, wie sie ihre Funktion als Vorgesetzte auszufüllen und umzusetzen haben.

Die Auswertung der Frage 58 erbrachte folgende Ergebnisse: In den beiden ersten Antwortvorgaben - a) *Er führt eine Mehrheitsentscheidung herbei* (V 136) und b) *Er verfügt entsprechend seiner Meinung* (V 137) - weisen die Antworten der Mitarbeiterschaft und der Leitungspersonen kaum Differenzen nach Betriebsklima-Klasse auf. Auch die Diskrepanzen in der Einschätzung zwischen Mitarbeiterschaft und Leitungspersonal ähneln sich unabhängig vom Betriebsklima. Die Antworten besagen:

- Mehrheitsentscheidungen werden nur selten als Steuerungsinstrumente in Konfliktfällen eingesetzt.
- Leitungsverfügte Entscheidungen sind - so die Wahrnehmung der Mitarbeiterschaft - durchaus üblich, auch wenn der überwiegende Teil aller Leitungspersonen einem solchen Prozedere eher ablehnend gegenübersteht und bestreitet, sich so zu verhalten.

Zu den Ergebnissen im einzelnen:

Antwortvorgabe a) Er führt eine Mehrheitsentscheidung herbei

Tabelle 107: Wie handelt der Chef, wenn die Mitarbeiter/innen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten? Antwortvorgabe a) *Er führt eine Mehrheitsentscheidung herbei* (V 136)

	voll und ganz	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	17,2%	37,9%	34,5%	10,3%
Mitarbeiter/in	5,2%	32,6%	43,6%	18,6%

Antwortvorgabe b) Er verfügt entsprechend seiner Meinung

Tabelle 108: Wie handelt der Chef, wenn die Mitarbeiter/innen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten? Antwortvorgabe b) Er verfügt entsprechend seiner Meinung

	voll	eher	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	27,6%	55,2%	17,2%
Mitarbeiter/in	21,4%	41,8%	28,0%	8,8%

Zu den beiden Antwortvorgaben liegen folgende Kommentare von Leiterinnen und Leitern vor:

Wenn es dienstlich gerechtfertigt ist, etwas durchzusetzen, und die Mehrheit steht nicht dahinter, dann muß ich auch entsprechend meiner eigenen Meinung verfügen. (-B)

Ich würde sagen, das trifft eher nicht zu, aber es gibt Fälle, wo ich das tun muß, weil wir eine Bundesbehörde sind. (+B)

Mehrheitsentscheidungen finde ich Quatsch... Wenn mir der Inhalt der Entscheidung wichtig ist, dann ver füge ich entsprechend meiner Meinung. (+B)

Antwortvorgabe c) Er versucht, einen Kompromiß auszuhandeln

Das Antwortverhalten zu dieser Vorgabe kann darüber Auskunft erteilen, inwieweit die Leitungspersonen in Konfliktsituationen bereit sind, durch die Initiierung eines Aushandlungsprozesses, damit eines kommunikationsorientierten Verfahrens der Konfliktmoderation und des Interessenausgleichs, interne Dissonanzen gemeinsam mit den Betroffenen zu bearbeiten und zu lösen.

Zwar zeigt das Ergebnis (vgl. Tabelle 109, nächste Seite), daß fast alle Leitungspersonen nach ihrer Einschätzung auf Kompromisse als Lösungsweg setzen. Und auch aus der Sicht der Mitarbeiterschaft wird den Leitungspersonen mehrheitlich eine solche Bereitschaft zum Kompromiß zugestanden. Dennoch zeigt sich eine deutliche Staffelung entlang der Betriebsklima-Klassen der befragten Einrichtungen: Dokumentiert wird ein unterschiedliches Ausmaß von Verhandlungsorientierung, Aushandlungsbereitschaft und damit von Kommunikativität der Leiterinnen und Leiter. Die Zustimmung zu dieser Antwortvorgabe steigert sich aus Mitarbeitersicht von knapp 61% in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima über rund 65% in jenen mit durchschnittlichem auf etwa 79% in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima.

Tabelle 109: Wie handelt der Chef, wenn die Mitarbeiter/innen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten? (Frage 58 - V 136-139) Antwortvorgabe c) Er versucht, einen Kompromiß auszuhandeln

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	44,4% 4	44,4% 4	11,1% 1	-
Mitarbeiter/in	11,6% 8	49,3% 34	33,3% 23	5,8% 4

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	16,7% 2	83,3% 10	-	-
Mitarbeiter/in	27% 20	37,8% 28	31,1% 23	4,1% 3

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	37,5% 3	62,5% 5	-	-
Mitarbeiter/in	23,4% 11	55,3% 26	19,1% 9	2,1% 1

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,14583

Lediglich eine Leitungsperson kommentiert die Antwortvorgabe:

*Kompromisse sind oft das Schlechteste. Dann haben Sie nachher gar keine Bibliothek mehr.
(-B)*

Antwortvorgabe d) Er verschiebt die Entscheidung

Antwortvorgabe (d) verspricht zu Erkenntnissen zu führen, ob die Leitungsperson bereit ist, sich innerbetrieblichen Problemen und Konflikten unverzüglich zuzuwenden; sie zielt auf Auskunft über deren jeweiliges Rollenverständnis und Interesse an einer möglichst reibungslosen innerbetrieblichen Arbeitssituation.

Tabelle 110: Wie handelt der Chef, wenn die Mitarbeiter/innen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten? (Frage 58 - V 136-139) Antwortvorgabe d) Er verschiebt die Entscheidung

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	11,1% 1	11,1% 1	66,7% 6	11,1% 1
Mitarbeiter/in	16,1% 10	35,5% 22	38,7% 24	9,7% 6

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	25% 3	50% 6	25% 3
Mitarbeiter/in	-	33,3% 24	31,9% 23	27,8% 20

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	12,5% 1	62,5% 5	25% 2
Mitarbeiter/in	5,4% 2	18,9% 7	40,5% 15	35,1% 13

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02789

Zwar geben einige wenige Leiterinnen und Leiter aus allen Betriebsklima-Klassen sehr ehrlich zu erkennen, daß sie in konfliktträchtigen Situationen Entscheidungen zu verschieben neigen. Das Gros jedoch bestreitet *dilatorisches* Führungsverhalten in Konfliktsituationen.

Das Antwortverhalten vor allem der befragten Mitarbeiterschaft zeichnet jedoch ein entlang der Betriebsklima-Klassen deutlich differenziertes Bild. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen - so weiß man aus Erfahrung - bei internen Konflikten bestimmte Probleme "unter den Nägeln brennen", dokumentieren durch ihre Antworten eine kritische Einschätzung, möglicherweise auch Mißbilligung des Verhaltens der Leitungsperson - dies konvergierend mit der jeweiligen Betriebsklima-Einschätzung. Während in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima mehr als 50% von ihnen feststellen, die Leitungsperson verschiebe Entscheidungen, verringert sich der entsprechende Anteil auf etwa 40% in den Einrichtungen mit durchschnittlichem und auf weniger als 25% in jenen mit gutem Betriebsklima. In letzteren scheint deutlicher der Eindruck vorzuherrschen, daß das Leitungspersonal bereit ist, sich konkreter Probleme und interner Dis-

sonanzen anzunehmen und sie nicht auf die sprichwörtliche lange Bank zu schieben.¹³²

Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten? (Frage 59 - V 140-145)

Die Frage zielt auf die organisationsinternen Formen der Konfliktaustragung und die hierbei eingesetzten Mittel. In einer Gesamtübersicht werden die Antworten der Befragten zu den Möglichkeiten passiver und aktiver Verweigerungshaltung im Arbeitsalltag (Desinteresse, Trotzverhalten, plötzliche Erkrankung, Vorwurfs-haltung) wiedergegeben und der einzigen Option, die eine lösungsorientierte Austragung anbietet (Auseinandersetzungsbereitschaft), gegenübergestellt.

Frage 59 erhebt vordergründig das generelle Muster betriebsinterner Konflikt-austragung. Sie fokussiert - abweichend von der zentralen Intention der Erhebung und des Fragebogens - zunächst *nicht* spezifisch auf die *vertikale* Dimension. Inwieweit die Rollengestaltung der Leitungsperson zur Steuerung und Moderie-rung von Konflikten beiträgt, sollen die Folgefragen verdeutlichen. Geprüft wird die Annahme, daß Konflikte in Arbeitsorganisationen weder unabhängig vom Betriebsklima noch von der Rollenausübung der jeweiligen Leitungsperson zu betrachten sind.

Im einzelnen zeigte sich folgendes Antwortverhalten¹³³:

Antwortvorgabe a) Desinteresse

Tabelle 111: Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten? (Frage 59 - V 140-145) Antwortvorgabe a) Desinteresse

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	11,1% 1	-	77,8% 7	11,1% 1
Mitarbeiter/in	14,7% 10	41,2% 28	36,8% 25	7,4% 5

¹³² Zwar ist die Verschiebung von Entscheidungen nicht notwendigerweise Ausdruck man-gelnder Interventionsbereitschaft. Sie kann durchaus hilfreich sein, um zur emotionalen De-eskalierung beizutragen. Dennoch scheint in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima eher der Eindruck entstanden zu sein, die Leitungsperson sei weniger bereit, angesichts interner Dissonanzen an deren Klärung mitzuwirken. In den Antworten drückt sich m.E. ein gewisses Gefühl von Vernachlässigung und nicht ausreichender Wertschätzung aus.

¹³³ Aus Platzgründen muß Tabelle 111 leider umgebrochen werden.

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	16,7% 2	66,7% 8	16,7% 2
Mitarbeiter/in	10,7% 8	44% 33	30,7% 23	14,7% 11

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	-	62,5% 5	37,5% 3
Mitarbeiter/in	2,6% 1	7,7% 3	69,2% 27	20,5% 8

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,0

Antwortvorgabe b) Trotzverhalten

Tabelle 112: Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten? (Frage 59 - V 140-145) Antwortvorgabe b) Trotzverhalten

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	44,4% 4	55,6% 5	-
Mitarbeiter/in	16,2% 11	51,5% 35	23,5% 16	8,8% 6

	trifft voll und ganz zu	Betriebsklima mittel	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	8,3% 1	25% 3	50% 6	16,7% 2
Mitarbeiter/in	6,8% 5	37,8% 28	37,8% 28	17,6% 13

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	12,5% 1	12,5% 1	62,5% 5	12,5% 1
Mitarbeiter/in	5,1% 2	17,9% 7	66,7% 26	10,3% 4

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00003

Antwortvorgabe d)¹³⁴ Plötzliche Erkrankung¹³⁵

Tabelle 113: Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten? (Frage 59 - V 140-145) Antwortvorgabe d) Plötzliche Erkrankung

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	22,2% 2	22,2% 2	44,4% 4	11,1% 1
Mitarbeiter/in	21,2% 14	42,4% 28	31,8% 21	4,5% 3

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	16,7% 2	66,7% 8	16,7% 2
Mitarbeiter/in	13% 10	22,1% 17	42,9% 33	22,1% 17

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	12,5% 1	12,5% 1	37,5% 3	37,5% 3
Mitarbeiter/in	2,5% 1	20% 8	52,5% 21	25% 10

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0.00004

134 Im Fragebogen folgte auf b) Trotzverhalten zuerst die Antwortvorgabe c) Auseinandersetzungsbereitschaft. Bei der Darstellung der Ergebnisse wird aus systematischen Gründen die Reihenfolge verändert.

135 Die im Rahmen der Bertelsmann-Studie durchgeführte Untersuchung führt an, daß der Mittelwert des Krankenstandes in den untersuchten Projektbibliotheken bei etwa 6% liege. Auch wenn ein direkter Vergleich zu der vorliegenden Frage nicht möglich ist, liefert dieser Befund einen Hinweis auf die statistische Realität in einem ähnlichen Untersuchungsmilieu. Vgl. hierzu: Windau/Pantenburg (1997). Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Krankenstand am Ende von Unterkapitel 5.9.1.

Antwortvorgabe f) Vorwurfshaltung¹³⁶

Tabelle 114: Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten? (Frage 59 - V 140-145) Antwortvorgabe f) Vorwurfshaltung

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	11,1% 1	55,6% 5	33,3% 3	-
Mitarbeiter/in	12,3% 8	60% 39	20% 13	7,7% 5

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	8,3% 1	25% 3	58,3% 7	8,3% 1
Mitarbeiter/in	4,1% 3	50% 37	31,1% 23	14,9% 11

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	-	50% 4	50% 4	-
Mitarbeiter/in	-	25% 10	62,5% 25	12,5% 5

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0.00001

Alle Tabellen der verschiedenen "Eskalationsstufen" von verweigernden Verhaltensweisen in Konflikten zeigen deutliche betriebsklima-spezifische Unterschiede (bis zu 50%-Punkte). Diese sind derart gravierend, daß mit einiger Berechtigung von höchst unterschiedlichen "Welten" oder Organisations- und Kommunikationskulturen gesprochen werden kann. Die Mitarbeiterschaft in den befragten Bibliotheken mit schlechtem, aber auch in denen mit durchschnittlichem Betriebsklima bekundet mit den Antworten in überwiegendermaßen lösungsdesinteressierten Entzug oder die Mobilisierung emotionaler Repressionspotentiale wie Vorwurfs- und Trotzverhalten - mithin Attitüden, die eher juvenile Persönlichkeitsentwicklungsphasen kennzeichnen. "Komplettverweigerung" lösungsorien-

¹³⁶ Im Fragebogen folgte auf Antwortvorgabe d) "plötzliche Erkrankung" die Antwortvorgabe e) "Dienst nach Vorschrift". Aus systematischen und inhaltlich-methodischen Gründen bleibt diese Antwortalternative bei der vorliegenden Analyse unberücksichtigt.

tierter Aktivitäten durch physische Absenz mit dem Mittel der Krankmeldung bekunden immerhin 63% der Befragten in den Bibliotheken mit schlechtem und noch 35% in jenen mit durchschnittlichem Betriebsklima.

In den Einrichtungen mit schlechtem oder durchschnittlichem Betriebsklima scheinen interne Konflikte unabhängig von ihrer Hierarchiedimension durch Resignation, emotionale Verweigerung, Obstruktion sowie physischen Entzug geprägt. Allein die Antworten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima weichen hiervon signifikant ab. Trotzverhalten oder plötzliche Krankmeldungen sind dort untypische interne Konfliktstrategien. Die Bereitschaft und das Bedürfnis, Interessenkonflikte und Dissonanzen durch auseinandersetzungsbereitschaftige Kommunikation anzugehen und zu lösen, ist hoch, wie die folgende Tabelle zeigt.

Antwortvorgabe c) Auseinandersetzungsbereitschaft

Tabelle 115: Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten? (Frage 59 - V 140-145) Antwortvorgabe c) Auseinandersetzungsbereitschaft

Betriebsklima schlecht	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	11,1% 1	55,6% 5	33,3% 3	-
Mitarbeiter/in	4,5% 3	35,8% 24	50,7% 34	9% 6

Betriebsklima mittel	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	16,7% 2	50% 6	33,3% 4	-
Mitarbeiter/in	7,9% 6	40,8% 31	44,7% 34	6,6% 5

Betriebsklima gut	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Leiter/in	12,5% 1	87,5% 7	-	-
Mitarbeiter/in	20,8% 10	56,3% 27	22,9% 11	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00032

Gerade 40% der Befragten in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima, keine 50% in jenen mit durchschnittlichem, aber fast 80% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima bekunden mit ihrem Antwortverhalten, daß "Auseinandersetzungsbereitschaft" eine der häufigsten Verhaltensweisen in Konflikten sei. Umgangsformen und Atmosphäre in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima scheinen eher geprägt durch offenen Diskurs, Konfliktfähigkeit und Interessenausgleich, lösungsorientierten, sachbezogenen Umgangsstil sowie weitgehenden Verzicht auf emotionale Repressionsmittel und persönliches Entziehen.

In den beiden Folgefragen wird erkennbar werden, inwieweit organisationsinternes Konfliktgeschehen nicht unabhängig betrachtet werden kann von der Ausübung der Leitungsfunktion und der von ihr ausgehenden Sensibilität und Kompetenz.

Zum Fragekomplex 59 liegen lediglich drei Kommentare von Leitungspersonen vor:

Das ist hier sehr verbreitet, daß die Mitarbeiter bei Konflikten nicht gerne wieder herkommen, um das zu besprechen, sondern ausfallen - allerdings nicht alle. (-B)

Ich kann das guten Gewissens gar nicht so eindeutig beantworten. (-B)

Bei uns, in diesem Bereich, ist es nicht so konfliktträchtig, aber bei den anderen. Ich bin mit diesem Konflikt hier schon angetreten. Seit ich hier bin, hat es bisher keine Lösung gegeben... Ich bin seit vielen Jahren im Bibliothekswesen und fast immer als Leiter, und es hat vielleicht zwei Jahre gegeben, wo die Mitarbeiter keine Konflikte untereinander hatten; irgend etwas hat immer nicht gepaßt. (-B)

Erkennt der Chef drohende Konflikte rechtzeitig? (Frage 60 - V 146)

Mit der Frage soll Auskunft eingeholt werden über die Sensibilität der Leitungsperson, ihre "innere Antenne" und ihr Frühwarnsystem für organisationsinterne Spannungen und Dissonanzen. Sie ist zugleich auch ein Indikator für die Nähe oder Distanz des Leitungspersonals zum innerorganisatorischen Geschehen und den betriebsinternen Stimmungen.

Die Frage wurde folgendermaßen beantwortet (vgl. Tabelle 116, nächste Seite):

Nahezu alle Leitungspersonen bekunden unabhängig von der Betriebsklima-Klasse der Einrichtung, über ein Gespür für organisationsinterne Konfliktanbahnung zu verfügen. Sie stehen damit in deutlichem Gegensatz zur Einschätzung der Mitarbeiterschaft. Diese wiederum meint durchgängig (zu rund 55%) und unabhängig von der Betriebsklima-Klasse, die Leiterinnen und Leiter nähmen

drohende interne Konflikte "eher selten" rechtzeitig wahr. Unabhängig davon, wie die Frage im einzelnen verstanden wurde und ob das Rollenverständnis der beteiligten Akteure und faktische Hierarchiebarrieren hier nicht objektive Wahrnehmungsgrenzen bedingen: das betriebsklima-spezifische Antwortverhalten in den anderen Spalten drückt die jeweilige organisationsinterne Atmosphäre aus.

Tabelle 116: Erkennt der Chef drohende Konflikte rechtzeitig? (Frage 60 - V 146)

Betriebsklima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	77,8% 7	22,2% 2	-
Mitarbeiter/in	2,7% 2	17,8% 13	53,4% 39	26% 19

Betriebsklima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	91,7% 11	8,3% 1	-
Mitarbeiter/in	1,2% 1	34,5% 29	54,8% 46	9,5% 8

Betriebsklima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	87,5% 7	12,5% 1	
Mitarbeiter/in	4,3% 2	40,4% 19	55,3% 26	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,01541

Etwas mehr als ein Viertel der befragten Mitarbeiterschaft in Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima stellt fest, ein derartiges Verhalten bei der Leitungsperson bisher "nie" festgestellt zu haben. Vermutet werden darf, hier werde auch dem Gefühl Ausdruck verliehen, daß die Leitungsperson eine eher distanzierte oder abgeklärte Haltung gegenüber den organisationsinternen Vorgängen und Problemen habe. Der Anteil derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit "nie" antworten, reduziert sich in den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima auf rund 10%. Kein einziger Mitarbeiter aus den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima wählt diese negative Antwortoption.

Auf Frage 60 beziehen sich lediglich zwei kurze Kommentare von Leitungspersonen:

Soll ich das Ohr am Volk haben? Das ist die Frage! (-B)

Ich weiß es nicht. (±B)

Eine zum Vergleich herangezogene Untersuchung¹³⁷ ermittelte folgende Daten zur Diskrepanz zwischen dem Selbstbild der Führungskräfte und der Einschätzung des Führungsverhaltens seitens der Mitarbeiterschaft zum Aspekt "Gespür für die Stimmung bei den Mitarbeitern": 64% der Leiterinnen und Leiter meinen über ein solches Gespür zu verfügen; nur 35% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen dies so. Sorgen und Probleme der Mitarbeiter zu erkennen und hierauf zu reagieren, meinen 53% der Leitungspersonen. Lediglich 30% der Mitarbeiterschaft bestätigen dies.¹³⁸ Die Angaben sind demnach zumindest teilweise mit den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung vergleichbar.

Wird der Chef bei Konflikten zwischen Kollegen und Kolleginnen herangezogen?
(Frage 61 - V 147)

Das Antwortverhalten auf die Frage soll Erkenntnisse liefern über das grundsätzliche Vertrauen, das die Mitarbeiterschaft der Leitungsperson in interkollegialen Konflikten entgegenbringt. Es drückt die Einschätzung aus, wie sehr die Leitungsperson in der Lage ist, Interessengegensätze und Dissonanzen auf horizontaler Ebene kompetent zu moderieren bzw. auszugleichen. Das aktive Einbeziehen der Leitungsperson in interkollegiale Konflikte, so darf vermutet werden, stellt eine *ultima ratio* dar, die erst zum Einsatz kommt, wenn individuelle Ausgleichs- und Lösungsversuche zwischen den Beteiligten zu keinem Erfolg führten.

Die Auswertung brachte folgendes Ergebnis (vgl. Tabelle 117, nächste Seite):

Die deutliche Antwortstaffelung entlang der Betriebsklima-Klassen ist augenscheinlich: Zwar meinen nahezu alle Leitungspersonen, in derartiger Rollenausübung von der Mitarbeiterschaft beansprucht zu werden. Rund 60% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima lehnen diesen Weg interner Konfliktlösung ab. Sie verzichten auf die Involvierung und Inanspruchnahme der Leitungsperson bei interkollegialen Konflikten. In den Einrichtungen mit durchschnittlichem Betriebsklima sinkt der entsprechende Anteil auf 45%, mit rund 35% ist er in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima am geringsten.

137 Vgl. hierzu: Scherer (1994).

138 Ebenda, S. 72.

Tabelle 117: Wird der Chef bei Konflikten zwischen Kollegen und Kolleginnen herangezogen? (Frage 61 - V 147)

Betriebsklima schlecht	ja	nein
Leiter/in	100% 9	-
Mitarbeiter/in	41,1% 30	58,9% 43

Betriebsklima mittel	ja	nein
Leiter/in	91,7% 11	8,3% 1
Mitarbeiter/in	54,7% 47	45,3% 39

Betriebsklima gut	ja	nein
Leiter/in	100% 8	-
Mitarbeiter/in	64,6% 31	35,4% 17

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0.03398

Seitens des Leitungspersonals liegen vier Kommentare zur Frage vor:

Wenn es dienstliche Sachen sind, ja, wenn es andere Sachen sind, dann nicht. (-B)

Es gibt nur einen wirklichen Fall in all den Jahren, und sonst eigentlich selten. Das war ein wirklich ernster Fall. (-B)

Die Mitarbeiter haben gar nicht so viele Konflikte. Das geschieht in einer anderen Form, wenn einer über den andern spricht, wo ich dann häufig denke, das sind persönliche Sachen, die nicht über mich laufen sollen. Ich denke, es ist dann ehrlicher, wenn die das untereinander regeln. (+B)

Ja, aber auf zwei Ebenen. Manchmal direkt als Schiedsrichter, manchmal auch nur von einer Seite. Das ist nicht so, daß die beiden darüber sprechen und mich dann hinzuziehen, das ist eher bei sachbezogenen Konflikten der Fall. (+B)

Kommt es vor, daß konfliktträchtige, gereizte Situationen durch eine humorvolle Bemerkung des Chefs entspannt bzw. entschärft werden? (Frage 63 - V 149)

Aus dem Antwortverhalten auf Frage 63 ergeben sich Hinweise auf den Einsatz von Humor seitens der Leitungsperson als Instrument zur Bewältigung von Krisen

und zur Aufrechterhaltung der Kommunikation. Humorvolle Bemerkungen in dissonanten und angespannten Situationen einzuflechten, vermeidet mitunter den Abbruch der Kommunikation. Erwartet werden vom Antwortverhalten auch Auskünfte über die Sensibilität, das Einfühlungsvermögen und das Verhandlungsgeschick der Leitungspersonen.

Die Antworten der Befragten verteilten sich folgendermaßen:

Tabelle 118: Kommt es vor, daß konfliktträchtige, gereizte Situationen durch eine humorvolle Bemerkung des Chefs entspannt bzw. entschärft werden? (Frage 63 - V 149)

Betriebsklima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	33,3% 3	55,6% 5	11,1% 1
Mitarbeiter/in	-	15,1% 11	39,7% 29	45,2% 33

Betriebsklima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	8,3% 1	41,7% 5	50% 6	-
Mitarbeiter/in	-	13,1% 11	48,8% 41	35,7% 30

Betriebsklima gut	häufig		selten	nie
Leiter/in	12,5% 1	25% 2	50% 4	12,5% 1
Mitarbeiter/in	6,1% 3	28,6% 14	49% 24	14,3% 7

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00474

Die Selbsteinschätzung der Leiterinnen und Leiter zeichnet ein diffuses Bild: Die überwiegende Mehrheit setzt Humor nicht dazu ein, konfliktträchtige Situationen zu entspannen. Die größte Einzelgruppe, die von diesem Kommunikationsmittel Gebrauch zu machen meint, sind mit 50% die Leitungspersonen in den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima. Auch die Aussagen der Mitarbeiterschaft lassen nicht den Schluß zu, humorvolle Bemerkungen würden vom Leitungspersonal in solcher Lage eingesetzt. Mit Humor wird wohl generell zurückhaltend umgegangen. Die Arbeitsatmosphäre scheint eher von Ernsthaftigkeit und Nüchternheit geprägt.

Dennoch sind in der Einschätzung der Mitarbeiterschaft Unterschiede entlang der Betriebsklima-Staffelung auszumachen: In den Bibliotheken mit gutem Be-

triebsklima meint immerhin ein gutes Drittel, die Leitungsperson suche "immer" oder "häufig" gereizte Situationen mit Humor zu entspannen. Der entsprechende Anteil sinkt in den beiden anderen Betriebsklima-Klassen auf 13% bzw. 15%, entsprechend hoch fällt dort die negative Beantwortung der Frage aus.

Insgesamt ist der Eindruck nicht von der Hand zu weisen, bibliothekarische Arbeit sei eine sehr ernste Angelegenheit und entsprechend ernst müßten auch Konflikte behandelt werden. Ob es den Akteuren ein wenig an Rollendistanz und Flexibilität mangelt? Das Spielerische, Leichte im kommunikativen Umgang miteinander, das gerade in Konflikten harmonisieren und entspannen könnte, scheint wenig verbreitet zu sein. Daß es überdies schlichte Unsicherheiten im Umgang mit Humor gibt, zeigen auch die vier Kommentare der Leitungspersonen:

Das weiß ich nicht. Das müssen Sie schon die anderen fragen. Ich bemühe mich schon darum, aber ich weiß nicht, ob ich ein sehr humorvoller Mensch bin. ($\pm B$)

Ich nehme die Konflikte ernst, auch wenn sie mir nicht so ernst vorkommen. Wenn ich dann eine flapsige Bemerkung mache, fühlen sich die Mitarbeiter in ihrer Konfliktposition nicht ernst genommen, und das will ich nicht. (+B)

Ich wünschte, ich könnte es, aber das kann ich nicht. (+B)

Ja, ich versuche immer, das nicht so verbissen zu sehen. Es ist nicht so, daß ich ständig irgendwelche Sprüche drauf habe, das nicht. Aber ich versuche, das irgendwie menschlich zu lösen. ($\pm B$)

5.8.2 Resümee

In den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima zeichnen sich nach Bekunden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Leitungspersonen aus durch

- Konfliktsensibilität,
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung,
- Lösungsorientierung,
- Lernbereitschaft,
- Egalisierungsfähigkeit,
- Rollenreversibilität,
- Verhandlungsbereitschaft.

Leitungen wie Mitarbeiterschaft in dieser Betriebsklima-Klasse liegt die Erhaltung der Funktionstüchtigkeit ihrer Organisation besonders am Herzen. Das professio-

nelle Bedürfnis, "Sand im Getriebe" zu entfernen, ist deutlicher ausgeprägt als in den Einrichtungen mit durchschnittlichem oder schlechtem Betriebsklima.

5.9 Atmosphärischer Arbeitszusammenhang¹³⁹

5.9.1 Auswertungsübersicht der wichtigsten Fragen

Fühlen sich die Mitarbeiter in Gesprächen mit ihrem Chef frei, gelöst und entspannt? (Frage 64 - V 150)

Das Antwortverhalten auf diese Frage gibt Auskunft über die allgemeine Atmosphäre und das Ausmaß emotional unbelasteter vertikaler Kommunikation.

Die Daten führen zu folgendem Ergebnis:

Tabelle 119: Fühlen sich die Mitarbeiter in Gesprächen mit ihrem Chef frei, gelöst und entspannt? (Frage 64 - V 150)

Betriebsklima schlecht	voll und ganz	eher ja	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	-	77,8% 7	22,2% 2	-
Mitarbeiter/in	17,6% 13	45,9% 34	31,1% 23	5,4% 4

Betriebsklima mittel	voll und ganz	eher ja	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	41,7% 5	50% 6	-	-
Mitarbeiter/in	14,9% 13	48,3% 42	29,9% 26	6,9% 6

Betriebsklima gut	voll und ganz	eher ja	eher nicht	überhaupt nicht
Leiter/in	12,5% 1	87,5% 7	-	-
Mitarbeiter/in	32% 16	56% 28	12% 6	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,00435

¹³⁹Das Unterkapitel wird zur Beantwortung einiger allgemeiner (auch gefühlsmäßiger) Fragen genutzt, ebenso zur Profilerstellung hinsichtlich des Führungsstils der Leitungspersonen. Insofern könnte man es auch als eine Art Resümee des empirischen Hauptkapitels bezeichnen.

Die Einschätzungen der Leitungspersonen stimmen am ehesten in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima überein. Hier meinen alle von ihnen, die Kommunikation mit der Mitarbeiterschaft sei entspannt und gelöst. Dies schätzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso ein (mit rund 90% aller Befragten). Mithin ist in den Bibliotheken dieser Betriebsklima-Klasse von einer Atmosphäre offenen und zwanglosen Meinungsaustauschs zwischen Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft auszugehen.

In den Einrichtungen mit durchschnittlichem oder schlechtem Betriebsklima gibt es hiervon beträchtliche Abweichungen: Mehr als ein Drittel (fast 37%) der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verneinen eine derartige Gesprächsatmosphäre. Einige wenige Leitungspersonen schätzen die Gesprächssituation mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ähnlich kritisch ein, der überwiegende Anteil der Leiterinnen und Leiter aber geht - deutlich abweichend von den Einschätzungen der Mitarbeiterschaft - von einer entspannten Gesprächsatmosphäre aus (rund 78% in den Bibliotheken mit schlechtem und rund 92% in jenen mit durchschnittlichem Betriebsklima).

Die Ergebnisse bestätigen das bisherige Bild: Je intensiver die interne Kommunikation zwischen Leitungsperson und Mitarbeiterschaft, um so positiver die Einschätzung des Betriebsklimas. Dies kommt auch in der eher auf "atmosphärische Befindlichkeiten" zielenden Frage zum Ausdruck.

Kommt es vor, daß sich die Mitarbeiter von Ideen und Vorstellungen ihres Chefs gewinnen und begeistern lassen? (Frage 67 - V 161)

Die Frage zielt auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Leitungsperson, ihre eigene Begeisterungsfähigkeit für neue Ideen und Ziele der Mitarbeiterschaft zu vermitteln.

Folgendes Antwortverhalten ist festzustellen (vgl. Tabelle 120, nächste Seite):

Rund zwei Drittel der Mitarbeiterschaft aus den Bibliotheken mit schlechtem und jenen mit durchschnittlichem Betriebsklima geben an, sich selten oder nie von Ideen und Vorstellungen der Leitungsperson begeistern zu lassen. Sie dokumentieren damit auch, sich in sehr geringem Maße von ihren Leiterinnen und Leitern inspiriert zu fühlen.

Tabelle 120: Kommt es vor, daß sich die Mitarbeiter von Ideen und Vorstellungen ihres Chefs gewinnen und begeistern lassen? (Frage 67 - V 161)

Betriebsklima schlecht	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	44,4% 4	55,6% 5	-
Mitarbeiter/in	-	23,3% 17	65,8% 48	11% 8

Betriebsklima mittel	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	100% 12	-	-
Mitarbeiter/in	2,3% 2	36% 31	54,7% 47	7% 6

Betriebsklima gut	immer	häufig	selten	nie
Leiter/in	-	100% 8	-	-
Mitarbeiter/in	-	54% 27	42% 21	4% 2

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0.00227

Die Selbsteinschätzung der Leitungspersonen in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima stimmt zumindest teilweise mit dieser Mitarbeitereneinschätzung überein. Völlig abweichend hiervon zeigt sich die Selbsteinschätzung der Leiterinnen und Leiter aus den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima. Ihr Selbstbild scheint eher an einem "Macherimage", geprägt von Einfallsreichtum und Veränderungsfreude, orientiert zu sein. Die Einschätzung der Mitarbeiterschaft weicht hiervon allerdings deutlich ab.

Etwas anders stellt sich der Befund für die Bibliotheken mit gutem Betriebsklima dar. Zwar weichen die Einschätzungen von Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft erheblich voneinander ab. Nur hier jedoch bekunden mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (54%), die Leitungsperson verfüge über die Fähigkeit, andere mitzureißen und zu begeistern. Lediglich eine Minderheit in dieser Akteursgruppe meint, dies selten oder nie erfahren zu haben.

Vergleichbare Ergebnisse aus anderen empirischen Erhebungen liegen nicht vor. Der Aspekt der Begeisterungsfähigkeit Vorgesetzter wird allerdings in einer anderen - explizit motivationalen - Studie¹⁴⁰ berührt und soll deshalb hier kurz

140 Vgl. hierzu: Heidemann (1987).

wiedergegeben werden. Gefragt wird, ob der direkte Vorgesetzte seine "Mitarbeiter motivieren und für die Arbeit begeistern kann". Mit "Ja, immer" antworteten 17%, mit "Ja, meistens" 48%. "Nein, häufig nicht" nannten 30%, "Nein, nie" 4%.¹⁴¹

Folgende Kommentare wurden seitens der Leitungspersonen gegeben - keiner aus einer Bibliothek mit gutem Betriebsklima. Die Antworten dokumentieren z.T. eher geringen Ideenreichtum, z.T. sind sie als eher zurückhaltend zu bewerten.

Zwischen "selten" und "häufig". Ich versuche es häufig, aber ob das gelingt? Manche Mitarbeiter sehr selten, manche immer. (±B)

Ich habe da Schwierigkeiten. Ich habe eine Projektmitarbeiterin, die das sehr cool sieht und dann sagt: "Sie sind ja schon wieder drei Schritte weiter, und wir müssen den Leuten doch erst mal dieses hier klar machen." Ich denke, man muß aufpassen, daß man sich nicht zu weit entfernt. Ich kann mich manchmal für Dinge begeistern, die vielleicht in nächster Zeit nicht so schnell zu realisieren sind. (-B)

Da war in letzter Zeit nicht viel an neuen Ideen, deshalb "selten". (-B)

Da ich wenig Ideen habe, trifft das selten zu. (-B)

Habe ich eigentlich so oft Ideen und Vorstellungen? Nein, also wenn ich Ideen habe, die sie nicht so toll finden, dann sagen sie mir das. Sofern ich Ideen und Vorstellungen habe, besprechen wir das. Ideen bringe ich ja nur ein, wenn sie realistisch sind, wenn ich der Meinung bin, daß sie realisiert werden können, daß ich auch ein Echo habe. (±B)

Selbsteinschätzung und Mitarbeiterreinordnung des Führungsstil des Chefs (Frage 71 - V 165-173)¹⁴²

In ihren Einzelergebnissen nach den bisherigen Befunden nicht überraschend, präsentieren sich die Antworten auf Frage 71. Bei dieser geht es - im Anschluß an die ausführlichere Charakterisierung und Bewertung des "Chef"-Verhaltens auf den unterschiedlichsten Ebenen des Arbeitsgeschehens (Motivation, Kommunikation, Entscheidungs- und Informationsverhalten, Konfliktsteuerung usw.) - darum, die Befragten zu einer "schlagwortartigen" Beschreibung des Leiterverhaltens aus ihrer jeweiligen Sicht zu bewegen. Isoliert von dem konkreten Vorlauf wiese die

141 Ebenda, S. 83.

142 Im Fragebogen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lautete der Text: "Bitte ordnen Sie den Führungsstil Ihres Chefs auf der folgenden Skala ein." Im Fragebogen für die Leiterinnen und Leiter lautete er entsprechend: "Bitte ordnen Sie sich auf der folgenden Skala zur Kennzeichnung Ihres Führungsstils ein."

Frage wenig Plausibilität und Beschreibungswert auf, wäre sie eher als zu ungenau, pauschal und willkürlich abzulehnen. Im Anschluß an das gesamte Bündel von Fragen zum sozialen Geschehen im vertikalen Bezugsfeld der Arbeitsorganisation "wissenschaftliche Bibliothek" entfaltet sie m.E. allerdings einen hohen illustrativen Gehalt und setzt - dramaturgisch gesprochen - mit ihrer komprimierten Aussage eine Art Schlußakkord.

Zwei charakterisierende Adjektive mußten dem Antwortkanon der Frage 71 entnommen werden und sind an anderer Stelle eingeordnet worden. "Pflichtbewußt" zur Beschreibung des Führungsstils erwies sich als betriebsklima-unabhängig und war von den Befragten generell auf den ersten Rang aller Eigenschaften gesetzt worden.¹⁴³ Die Antworten zur Vorgabe "fürsorglich" erwiesen sich als diffus und uneindeutig.¹⁴⁴

Das Set der Beschreibungselemente zum Führungsverhalten der Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins beschränkt sich demnach auf sechs Begriffe. Sie zielen darauf ab, die - vermutlich eher intuitiv wahrgenommene - grundsätzliche Rollenidentifikation der Leitungsperson zu benennen (Aspekt "Gleichgültigkeit"¹⁴⁵), das operative Verhalten zu kennzeichnen (kommunikativ, kooperativ, autoritär) sowie die Leistungs- und Flexibilitätskomponenten zu erfassen.

Die Antworten der Befragten wurden so bearbeitet, daß sie in einer Skala (vgl. Tabelle 121, nächste Seite) und in einem Gesamtüberblick¹⁴⁶ darstellbar sind.

143 Pflichtbewußtsein gehört deshalb zu den charakteristischen betriebsklima-unabhängigen Interaktionsmustern bzw. zu den diesen zugrunde liegenden ethischen Werten und Normen.

144 Diese wie auch andere Antworten und Ergebnisse der Erhebung, die in dem hier interessierenden Zusammenhang schwer zu deuten sind, werden unter Hinzuziehung variierender Auswertungsmethoden und vertiefender Einzelfragen in sich später anschließenden Arbeiten interpretiert und publiziert.

145 Als nicht gleichgültig in Ausübung der beruflichen Rolle wird ein Verhalten verstanden, das als engagiert, beteiligt und präsent in bezug auf das Gesamtgeschehen des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs zu bezeichnen ist.

146 Der Gesamtüberblick in Form einer graphischen Darstellung befindet sich in Kapitel 6.

Tabelle 121: Mitarbeitereinordnung des Führungsstils der Leitungsperson (Ergebnisse insgesamt) (Angaben in Prozent)

	gut	mittel	schlecht
nicht gleichgültig	95	82	79
kommunikativ	91	75	57
kooperativ	88	66	53
leistungsorientiert	78	76	63
nicht autoritär	74	45	50
innovativ	61	64	47
	81,17	68	durchschnittliche Zustimmungquote

Alle Beschreibungselemente bis auf eines nehmen jeweils bei den Befragten aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima den höchsten Rang ein. Die dortigen Leitungspersonen gelten mit über 90% der Nennungen als "nicht gleichgültig" (d.h. engagiert und involviert) und kommunikativ. Beinahe 90% erreicht der Wert "kooperativ". Die Leiterinnen und Leiter aus Bibliotheken mit gutem Betriebsklima gelten zu mehr als drei Viertel als "leistungsorientiert" und zu 74% als "nicht autoritär". Lediglich in der Einschätzung innovativen Verhaltens unterschreiten sie die Mitarbeiterbewertung der Leitungspersonen in Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima - um drei Prozentpunkte.

Die letzteren werden von der Mitarbeiterschaft um zwei bis 29 Prozentpunkte niedriger als erstere eingeschätzt. Um 14 bis 35 Prozentpunkte schließlich unterschreiten die Antworten der Mitarbeiterschaft aus den Bibliotheken mit schlechtem die Bewertungsskala derjenigen aus Einrichtungen mit gutem Betriebsklima.

Resümierend bleibt festzustellen: Leitungspersonen wissenschaftlicher Bibliotheken mit nach Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gutem Betriebsklima gelten aus deren Sicht als engagiert und präsent, kommunikativ, kooperativ und leistungsorientiert. Autoritäres Verhalten wird ihnen überwiegend abgesprochen, innovatives zurückhaltend zugebilligt.

Das Bild, das die Leitungspersonen aus Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima aus der Sicht ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeben, kann als Kontrastprogramm hierzu angesehen werden. Zwar gelten die dortigen Leitungspersonen überwiegend nicht als gleichgültig, dafür aber als wenig kommunikativ, kooperativ und innovativ. 50% der Mitarbeiterschaft schätzen sie als autoritär ein, und nur 63% billigen ihnen das Attribut "leistungsorientiert" zu.

Es nimmt nicht besonders wunder, daß die Selbsteinschätzung der Leitungspersonen hiervon stark differiert. Die Diskrepanzen zwischen der Selbst- und der

Gegenwahrnehmung (durch die Mitarbeiterschaft) verringern sich, je besser das Betriebsklima einer Einrichtung eingeschätzt wird, wie die folgende Tabelle zeigt.

Tabelle 122: Selbsteinschätzung und Mitarbeiterreinordnung des Führungsstils des Chefs - Übereinstimmungen und Diskrepanzen (alle Angaben in Prozent)

	gut	mittel	schlecht
nicht gleichgültig	100	92	100
kommunikativ	100	100	78
kooperativ	100	100	100
leistungsorientiert	100	100	78
nicht autoritär	88	100	78
innovativ	63	100	44

Überraschend: Nur eine geringe Zahl von Leiterinnen und Leitern kommentiert die Frage.

(Zu "gleichgültig") Ich habe den Anspruch, daß die Mitarbeiter ihre Konflikte horizontal austragen sollen. Es gibt ganz konkrete, bibliotheksbezogene Sachen, da mische ich mich ein, da bin ich überhaupt nicht gleichgültig. Aber ich muß und will mich zurückhalten, so daß ich nicht Details mitbestimme. Das ist die Sache, wo ich versuche, wirklich "gleichgültig" zu sein, daß ich sage: "Sie müssen selber sehen, ich könnte es mir so und so vorstellen, aber Sie müssen das selber regeln." Die Wirkung muß das Ziel der Sache sein, also "gleichgültig" trifft eher nicht zu, ich bin nicht gleichgültig demgegenüber, was hier im Haus gemacht wird. (-B)

Ich werde als "gleichgültig" eingestuft. Mir sind die Mitarbeiter zugegebenerweise persönlich gleichgültig, es sind nicht meine Freunde. (±B)

(Zu "autoritär") Ich bilde mir ein, daß das eher nicht zutrifft, wobei ich mich bei Dingen, die mir wichtig sind, auf Dauer durchsetze.

Frage: Ist der Begriff "autoritär" für Sie eher positiv oder negativ besetzt?

Antwort: Er ist eigentlich ambivalent. Autorität ist ja etwas, das, wenn sie nicht bewußt eingesetzt wird, positiv ist: Sachautorität anstelle von Autorität aufgrund der Position innerhalb einer Hierarchie. Ersteres würde ich für mich begrüßen, und ich bemühe mich auch, meine Entscheidungen so zu begründen, daß sie akzeptiert werden. Ich fände es nicht gut, wenn meine Entscheidungen nicht hinterfragt werden, weil sie vom Chef kommen. (+B)

*Fühlen sich die Mitarbeiter beruflich so sehr "eingespannt", daß ihr Privatleben darunter leidet?*¹⁴⁷ (Frage 73 - V 174)

Die Frage zielt auf den Zusammenhang von sozio-emotionalem Umfeld und individuellem Überforderungs- und Belastungsdruck auf seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Auswertung erbrachte das folgende Antwortverhalten:

Tabelle 123: Fühlen sich die Mitarbeiter beruflich so sehr "eingespannt", daß ihr Privatleben darunter leidet? (Frage 73 - V 174)

Betriebsklima schlecht	immer	häufig	selten	nie	weiß nicht
Leiter/in	-	22,2% 2	55,6% 5	22,2% 2	-
Mitarbeiter/in	5,4% 4	21,6% 16	68,1% 47		-

Betriebsklima mittel	immer	häufig	selten	nie	weiß nicht
Leiter/in	-	8,3% 1	58,3% 7	25% 3	8,3% 1
Mitarbeiter/in	-	19,3% 17	58% 51	22,7% 20	-

Betriebsklima gut	immer	häufig	selten	nie	weiß nicht
Leiter/in	-	-	50% 4	37,5% 3	12,5% 1
Mitarbeiter/in	2% 1	6% 3	62% 31	30% 15	-

Signifikanz (Chi-Quadrat-Wert): 0,02825

Festzustellen ist ein Zusammenhang zwischen der Betriebsklima-Einschätzung der Mitarbeiterschaft und dem individuellen Empfinden von "Eingespanntheit", Belastung, möglicherweise auch Überforderung.

147 Im Fragebogen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lautete die Frage wortgetreu: "Fühlen Sie sich selbst so sehr 'eingespannt', daß Ihr Privatleben darunter leidet?" Im Fragebogen für das Leitungspersonal wurde folgendermaßen formuliert: "Glauben Sie, daß Ihre Mitarbeiter/innen so sehr 'eingespannt' sind, daß deren Privatleben darunter leidet?"

Rund 60% aller Befragten (zwischen 58% und 63% je nach Betriebsklima-Klasse) fühlen sich "selten" so sehr eingespannt, daß das Privatleben darunter leidet. "Häufig" und "immer" allerdings bekunden 27% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima, sich in einer solchen Situation zu befinden. Der entsprechende Anteil reduziert sich auf 8% in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima. Spiegelbildlich erweisen sich die Antworten in der Negationsskala: Lediglich 8% der Befragten in den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima geben an, eine solche Konstellation komme "nie" vor. Der entsprechende Anteil erhöht sich auf 30% in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima.

Zur Frage liegen zwei Kommentare seitens der Leitungspersonen vor:

Nein, die Mitarbeiter haben ja eine andere Position. Im Unterschied zu mir brauchen die keine Probleme mit nach Hause zu nehmen. Die sind nicht so im Streß und ausgelaugt, also wirklich nicht. (+B)

Ich denke eher "selten". Die Tatsache, daß sie im Schichtdienst tätig sind, ist natürlich automatisch eine Beeinträchtigung des Privatlebens. Ich gehe davon aus, daß zusätzliche Anforderungen, die zu Hause zu erfüllen sind, für die Mitarbeiter in der Regel nicht zutreffen. (+B)

Aus anderen Untersuchungen sind einige Vergleichsdaten heranzuziehen.

So ergibt eine Studie der Stadt Bielefeld, daß 70% der Mitarbeiterschaft die Arbeitsbelastung als sehr hoch einschätzen.¹⁴⁸ Nicht auszuschließen ist, daß sich dies belastend auf das Privatleben auswirkt.

I. Jones kommt in ihrer Untersuchung¹⁴⁹ zum Befund, Ärger am Arbeitsplatz werde mit nach Hause genommen. Während sachliche Unzulänglichkeiten kaum eine Rolle spielten, hinterließen emotionale Belastungen spürbaren Nachhall.¹⁵⁰

D. v. Eckardstein et al.¹⁵¹ fanden, daß sich 8,9% der von ihnen Untersuchten durch die Arbeit überhaupt nicht belastet fühlen. 35,6% nannten geringe, 35% mittelmäßige Belastungen und 20% gaben an, ziemlich bis sehr belastet zu sein.¹⁵²

148 Stadt Bielefeld (1996), S. 4.

149 Jones (1997).

150 Ebenda, S. 156.

151 Vgl. hierzu: Eckardstein/Lueger/Niedl/Schuster (1995).

152 Ebenda, S. 193.

M. Pröhl fragte: "Kommt es vor, daß Sie sich zum Dienstschluß sehr erschöpft von der Arbeit fühlen?" 9% antworteten mit "fast nie", 16% mit "selten", 42% befanden "manchmal", 20% "häufig" und 13% "sehr häufig".¹⁵³

Im Zusammenhang mit der hier zur Erörterung stehenden Frage sei auf einen Beitrag im Berliner "Tagesspiegel" zum hohen Krankenstand Berliner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verwiesen. Es heißt dort:

"Grundsätzlich ist (...) zwischen einer Analyse der betrieblichen Ursache von Krankheiten und Verbesserungsmaßnahmen - etwa einem körpergerechten Arbeitsplatz aber auch sozialorganisatorischen Ansätzen - zu unterscheiden. Für Rolf Rosenbrock, Leiter der Arbeitsgruppe Public Health am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), sind die letzteren wichtiger: 'Es ist erforderlich, Anreize zu schaffen, damit die Leute zur Arbeit gehen. Es muß ihnen das Gefühl vermittelt werden, gebraucht zu werden.' *So können Rückenschmerzen, eine der häufigsten Ursachen für Krankschreibungen, auch durch 'gerecht und halbwegs transparent empfundene Umgangsformen im Betrieb sowie Kommunikation am Arbeitsplatz' vermindert werden. (Hervorhebung G. P.)* Bis zu einem Drittel, zum Teil sogar bis zur Hälfte, könne der Krankenstand durch solche betrieblichen Maßnahmen verringert werden."¹⁵⁴

5.9.2. Resümee

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bibliotheken, die sich durch ein gutes Betriebsklima auszeichnen, geben durch ihr Antwortverhalten zu erkennen, daß sie sich in der vertikalen Interaktion weitgehend unbelastet fühlen. Die Beziehung zwischen Mitarbeiterschaft und Leitungsebene kann hier als spannungsfrei charakterisiert werden.

Die Mitarbeiterschaft in der höchsten Betriebsklima-Klasse dokumentiert eine hohe Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit ihrer Leiterinnen und Leiter für neue Ziele.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dieser Bibliotheksgruppe empfinden - wenn überhaupt - lediglich geringen Überforderungs- und Belastungsdruck.

Ausgehend von den eher allgemein-atmosphärischen Fragen zum innersozialen Geschehen in der Arbeitsorganisation "wissenschaftliche Bibliothek" bleibt insgesamt festzuhalten:

Je mehr sich die Leitungspersonen bemühen, die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend - und zwar über die engen Grenzen von Rang- und Besoldungsstufen hinaus - zu mobilisieren und in Anspruch zu nehmen, je mehr sie überdies bereit sind, mit der Mitarbeiterschaft auf der Basis kommunikativer

¹⁵³ Vgl. hierzu: Pröhl (1995), S. 122.

¹⁵⁴ Wientgen (1998).

ver und partizipativer Einbindung vertrauensvoll zu kooperieren, um so positiver ist die Einschätzung des Betriebsklimas, um so höher auch die Arbeitszufriedenheit, um so stärker nicht zuletzt das Engagement und die Leistungsorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Solche Leiterinnen und Leiter scheinen sich durch Flexibilität in der Ausgestaltung ihrer Rolle, durch ein gewisses Maß an Zurückgenommenheit und ihre Fähigkeit zu Selbstkorrektur auszuzeichnen. Sie handeln eher pragmatisch und auf Verständigung hin und achten durchaus auf die Einhaltung formaler Regeln. Bei innerorganisatorischen Konflikten erweisen sie sich, so die plausible Annahme, als ausgesprochen lösungsorientiert; sie schieben notwendige Klärungen wohl auch nicht allzulange hinaus. Sie akzeptieren das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung und gestehen diesen Räume für Mitwirkung und Gestaltung sowie Spaß zu. Ihr Humor ist, wenngleich nicht übermäßig ausgeprägt, so doch unübersehbar. Sie vermögen darüber hinaus durch ihr Engagement und ihre Präsenz zu überzeugen und genießen einigen Respekt in der Mitarbeiterschaft. Letztere bringt dies durch entsprechende Einschätzungen und Einstellungen zum Ausdruck. Entspannte Arbeitsatmosphäre und allenfalls geringe gesundheitliche Beeinträchtigungen als Folge von Dissonanzen im Arbeitsgeschehen sind weitere Indikatoren für diesen Befund.¹⁵⁵

Sind bei den Leiterinnen und Leitern entsprechende Haltungen und Verhaltensweisen nicht vorhanden oder ungenügend ausgeprägt, drückt sich dies seitens der Mitarbeiterschaft in der (geringeren) Arbeitszufriedenheit und vor allem in der (schlechteren) Betriebsklima-Einschätzung aus.

Im folgenden Kapitel wird die Bedeutung dieser Haltungen und Verhaltensweisen für die Leistungsoptimierung und Innovationsbereitschaft zusammengefaßt und zugespitzt - dies vor dem Hintergrund der zentralen Bedingungs- und Beeinflussungskomponenten "Umwelt", "Akteure", "strukturelle Rahmenbedingungen" und "Interaktionsmuster".

155 Um realitätsfernen Interpretationen dieser "Positivliste" und ihrer Wirkungskraft vorzubeugen, sei noch einmal darauf hingewiesen, daß das geschilderte Verhalten eine insgesamt konstruktive Kooperationsbereitschaft der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraussetzt. Das Bemühen um Kooperativität und Förderung einer, wie dargelegt, überwiegend intrinsisch motivierten Mitarbeiterschaft findet dort seine Grenzen, wo Eigenwilligkeit und Konkurrenzbedürfnisse einzelner die Kooperation behindern. Mit letzteren umzugehen, erfordert besondere soziale Kompetenzen der Leitungsperson. In jüngster Zeit wurde in mehreren Presseberichten auf entsprechende Forschungen hingewiesen. Vgl. hierzu: Strahlendorf (1998), S. 71; Hauschild (1998), S. 150.

6. Zusammenfassung der Ergebnisse

6.1 Die Perspektiven der Untersuchung

Mit der vorliegenden Untersuchung in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins verbanden sich zwei zentrale Intentionen:

- Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stand die Arbeitsorganisation Bibliothek als *soziales System*. Erfolg und Effizienz von Arbeitsorganisationen - seien sie privat geführt oder öffentlich finanziert -, hängen, so übereinstimmend neuere Forschungsergebnisse aus Organisationssoziologie, Managementlehre, Arbeitspsychologie und Kommunikationswissenschaft, maßgeblich von der Qualität der internen Interaktionen, von der Bereitschaft und Fähigkeit der in ihnen handelnden Individuen zur *Kooperation* ab. Deren Zusammenwirken, gleich ob in hochtechnisierten oder eher "technikfernen" Arbeitsumgebungen, stellt die unabdingbare Prämisse und den bedeutendsten Bedingungsfaktor für die Erfüllung des Organisationszwecks dar. Dies gilt nicht minder für das Dienstleistungsunternehmen "wissenschaftliche Bibliothek".
- Aufgrund empirischer Befunde wurden Aussagen erarbeitet, die Hinweis darauf geben, welche Interaktionsformen und Haltungen der beteiligten Akteure, voran des Leitungspersonals, die Erfolgswahrscheinlichkeit organisatorischen Handelns erhöhen oder beeinträchtigen. Die zentrale Frage hierbei: Wie können die Leistungs- und Innovationspotentiale der beteiligten Individuen mobilisiert und in die Erfüllung des gemeinsamen Organisationszwecks integriert werden? Das Hauptergebnis aus der Datenanalyse hierzu: Kommunikativ-partizipatives Verhalten der Leitungspersonen bedingt in hohem Ausmaß das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ebenso deren Identifikation mit und innovationsorientierte Einstellung gegenüber "ihrer" Einrichtung.

Als Herausforderungen an das (wissenschaftliche) Bibliothekswesen in der Bundesrepublik Deutschland wurden in ihrem zum Teil widersprüchlichen Facettenreichtum herausgearbeitet: Budgetreduzierungen, technologischer Wandel und veränderte Kundenansprüche an Leistungsfähigkeit (Effizienz) und Dienstleistungsqualität der Einrichtungen. Aus ihnen folgt ein Reformdruck, der seitens des Bibliothekswesens bisher nicht angemessen beantwortet wurde.

Lediglich einige weitsichtige Vertreter der bibliothekarischen Profession wie J. Stoltzenburg und H. v. Kortzfleisch hatten die Entwicklung schon früh (vor z.T. mehr als 20 Jahren) erkannt und sich in der Fachöffentlichkeit - mit wenig positiver Resonanz - in diesem Sinne zu Wort gemeldet. Eine entsprechende Diskurskultur war für Deutschland nicht auszumachen. Die "Reform"-Diskussion fand und findet ansonsten - und spärlich genug - weitgehend auf der Ebene von Theorie und Wissenschaft statt, nur sehr vereinzelt auf der Ebene der realen Akteure in den Einrichtungen. Überdies wird Wandlung in erster Linie als Postulat begriffen, das aus *technologischer* Innovation herrühre; berücksichtigt werden auch formale und administrative Aspekte des Handels in Organisationen. Aus den Augen gerät dabei allerdings Wandlung als *soziale* Innovation - und damit auch die Akteure selbst, die Subjekt und Objekt, Handelnde und Adressaten neuer Handlungserfordernisse darstellen. Vor diesem Hintergrund war es um so notwendiger, *systematische Betrachtungen*, *historische Rückschau* sowie *empirische Datensammlung und -analyse* miteinander zu verbinden. Bei allem war stets der Bezug zur täglichen Praxis zu wahren, war diese doch das Movens für die gesamte Unternehmung - und auch das eigentliche Umsetzungsfeld, dem deren Erkenntnisse wieder zufließen sollen.

6.2 Zugespitzte Bedingungen für den Wandel in wissenschaftlichen Bibliotheken

Zu den Ergebnissen der empirischen Erhebung zählt der Befund, daß die einbezogenen wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins ein diffuses Bild zwischen technologischer Modernität und Rückständigkeit abgeben. Nur eine Minderheit der Einrichtungen verfügte zum Zeitpunkt der Befragung über eine *informationstechnische Geräte- und Kompetenzausstattung*, die dem Standard wissenschaftlicher (Spezial-)Bibliotheken in vergleichbaren europäischen Staaten, insbesondere West- und Nordeuropas, entspricht.

Die technologisch rückständigen ebenso wie die wenigen technologisch zeitgemäß ausgestatteten Einrichtungen lassen eine Arbeitsorganisation erkennen, die durch *hochgradig segmentierte Werkstückbearbeitung* geprägt und deren Struktur an traditionellen industriell-arbeitsteiligen Fertigungsformen orientiert ist. Dieses organisatorische Modell Berliner bibliothekarischer Großeinrichtungen schlägt - mit nur unwesentlichen Brüchen - bis in kleine und kleinste Bibliotheken durch.

Die Arbeitsorganisation der Berliner wissenschaftlichen Bibliothek und die Bindung der Ressourcen ihrer mehrheitlich hoch und sehr hoch qualifizierten Akteure erweist sich zudem als überwiegend *innendienstorientiert*. Die kom-

plexen Erfordernisse kundennaher Informationsversorgung werden nur von einem kleinen Kreis der befragten Akteure erkannt, akzeptiert und umgesetzt.

Der in den siebziger Jahren einsetzende, spätestens seit Mitte der achtziger Jahre unübersehbare und mit Beginn der neunziger Jahre unabdingbare Modernisierungszwang trifft Ende der neunziger Jahre auf eine Verquickung zugespitzter Schwierigkeiten, hält aber durchaus auch Chancen bereit:

1. Nahezu zeitgleich mit den erhöhten Erfordernissen nach technologischem und organisatorischem Wandel als Antwort auf Veränderungen in der "außerbibliothekarischen" Umwelt (bei Kunden, Zuwendungsgebern, der breiteren Öffentlichkeit) vollzieht sich in den befragten Berliner Bibliotheken ein *soziodemographischer Wandel*. Aus der ermittelten Altersstruktur des Leitungspersonals und der Mitarbeiterschaft entsteht in den kommenden Jahren ein erheblicher personeller Wechsel. Jeden Generationswechsel begleiten indes gestalterische, unter Umständen eigensinnige, vielleicht auch experimentelle Impulse. Die hierin liegenden Chancen sind evident.

2. Der "*Kulturbruch*" zwischen der Durchführung einer technischen Neuerung und dem gesellschaftlichen Umfeld ist *geringer denn je*. Während noch vor zehn Jahren die Installierung eines Datenendgeräts für Online-Kataloginformationen Kundenwiderstand zu mobilisieren in der Lage war, erfüllt ein PC-InternetAngebot heute selbstverständliche Erwartungshaltungen der Nutzerinnen und Nutzer und wird von positiver Resonanz des Umfeldes begleitet.

3. *Innovative, veränderungsbereite Haltungen und Einstellungen* sind unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Berliner wissenschaftlicher Bibliotheken weit verbreitet. In Verbindung mit hohen intrinsischen Motivationspotentialen in der Mitarbeiterschaft ist dies ein Aspekt, der von Entscheidungsträgern und Leitungsverantwortlichen in seiner Tragweite nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Reserviertheit gegenüber Veränderungen und Modernisierung ist eher beim befragten Leitungspersonal zu verzeichnen.

4. Die Neustrukturierung innerorganisatorischer Arbeitsabläufe, mithin auch der Neuzuschnitt von Arbeitsfeldern und Zuständigkeiten, wird in den meisten Fällen *gravierende Anpassungsprobleme und Konflikte* auf seiten der betroffenen Belegschaften und Einzelpersonen nach sich ziehen. Die Initiierung solcher organisatorischer Innovationsprozesse stößt indes - wie unter "Drittens" aufgeführt - auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mental und intellektuell zunehmend auf Wandel und Neuerungen setzen. Deren *Bereitschaft "mitzuziehen"* ist daher nicht zu unterschätzen, sondern kann seitens der Leiterinnen und Leiter aufgegriffen und in die Implementierung - um nicht zu sagen "Inszenierung", innovativer Prozesse einbezogen werden.

5. (und eng mit vorstehendem Befund zusammenhängend): Wenn ein Großteil des befragten Berliner Leitungspersonals die Haltung der Mitarbeiterschaft als überwiegend "innovationsängstlich" charakterisiert, so ist dies nach Meinung des Autors eher *projektiv* zu verstehen. Die Leitungspersonen sind es, die sich herausgefordert, leicht auch überfordert sehen; dies aufgrund von strukturellen und formalen Handlungsbeschränkungen einerseits, von Unbehagen über die Konfliktträchtigkeit und die Imponderabilien organisationssozialer Wandlungsprozesse und Steuerungserfordernisse andererseits - die Skepsis ist also durchaus angebracht.

6.3 Schwierigkeiten bei der Gestaltung von Leitungstätigkeit

Die beschriebene Konstellation, in der sich die Leiterinnen und Leiter Berliner wissenschaftlicher Bibliotheken sehen, läßt sich noch allgemeiner fassen und zugleich präzisieren, wie im folgenden ausgeführt wird.

Hinsichtlich der schwierigen Gestaltungsbedingungen für Leitungstätigkeit in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins lassen sich mehrere Ebenen unterscheiden:

1. Innovation und Wandel sind mit einem hohen Maß an *Aufwand und Anstrengung* außerhalb der Routinetätigkeiten verbunden.
2. Die "Inszenierung" von Veränderungsprozessen ist *konfliktträchtig*, und zwar in doppelter Hinsicht:
 - organisationsintern: es geht um die Vermittlung von Zielvorstellungen, um plausible Erklärung der angestrebten Maßnahmen, um Konsensbildung, wobei oft Besitzstände und liebgewonnene Gewohnheiten in Frage gestellt werden (müssen), um Aushandlungen, um die Unkalkulierbarkeit von Konfliktverläufen usw.
 - organisationsextern: zu (ver-)handeln ist mit vorgesetzten Instanzen, Personalvertretungen, Zuwendungsgebern, unter Umständen den Nutzerinnen und Nutzern usw.
3. Die Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Bibliotheken Berlins verfügen mehrheitlich über
 - nur *eingeschränkte Entscheidungskompetenz*, was Technikausstattung und Organisationsstruktur ihrer Bibliothek angeht
 - nahezu *keinerlei materielle Anreize*, um "ihre" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über diesen Weg zu stimulieren

- *keine oder nur geringe soziotechnische Qualifikation* zur "Inszenierung" und Steuerung von Innovations- und (gemeinsamen) Lernprozessen
4. Das Leitungspersonal ist mit der *Regelungsdichte des Öffentlichen Dienstes* konfrontiert, die gleichwohl mehr Gestaltungsmöglichkeiten bietet, als mancher - aus welchen Gründen auch immer - wahrhaben möchte. Trotz aller "Starrheiten" der Strukturen, hierarchischer Einbindungen, auch Tabus und Fixierungen (z.B. in den Arbeitsabläufen) gibt es durchaus Spielräume auf der Interaktionsebene, wie zahlreiche Beispiele belegen.

Wo angesichts dieser eher *strukturellen* ("non-initiativen" und "non-risikofördernden") Rahmenbedingungen geschuldeten Schwierigkeiten um so größere *soziale Kompetenz* seitens der Leitungspersonen gefordert wäre, ist statt dessen die Tendenz zum risikoscheuen Umgang mit interaktiven Steuerungsinstrumenten nicht zu leugnen: Die Leiterinnen und Leiter loben und kritisieren wenig; Interventionen sind so selten wie Vorgaben und Anstöße im unmittelbaren Arbeitsbereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Handhabung organisationssozialer Äußerungen, Ansprüche und Prozesse (einschließlich Dissonanzen und Friktionen) als *Qualifikationsanforderung* an Leitungspersonal wird indes im Bibliothekswesen - wie dargestellt - seit Jahrzehnten vereinzelt thematisiert und diskutiert. Sie gewinnt in der gegenwärtigen Situation vor dem Hintergrund von Erfolgsdruck und Umsetzungseffizienz innovativer Prozesse einen außerordentlich hohen, ja unabdingbaren Stellenwert.

6.4 Die eigenartige Handlungs- und Gestaltungsautonomie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Auswertung der Daten läßt eine durchaus merkwürdige arbeitsorganisatorische Eigenständigkeit der befragten Berliner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen. Dies wird deutlicher, wenn bedacht wird, was deren Arbeitsbereiche auszeichnet: immer noch weitgehend *hochsegmentierte Werkstückbearbeitung* und *hochgradig tayloristische Arbeitsorganisation* mit, positiv ausgedrückt, homogenem, negativ ausgedrückt, monotonem oder "vereinseitigtem" Arbeitsplatzzuschnitt. Innerhalb des *eng umgrenzten* Arbeitsbereichs besitzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahezu *unbeschränkte Handlungs- und Gestaltungsauto-*

nomie¹. Interventionen der Leitungspersonen, möglicherweise unter der Maßgabe von Effizienzerhöhung des Geschäftsgangs, finden faktisch nicht statt. Keine einzige Äußerung einer Leitungsperson ist im Rahmen der Interviews zu finden, die hierauf einen Hinweis gäbe.

Die überwiegend praktizierte klassische Werkstückbearbeitung einschließlich der hierauf fußenden - wenn auch sehr schmalen - Gestaltungsautonomie gehört zum strukturellen und damit nahezu unberührbaren "Besitzstand" der Mitarbeiterschaft. Die Effizienz einer solchen Arbeitsorganisation ist wesentlich abhängig von den Eigenarten, auch Eigensinnigkeiten der beteiligten Akteure. So können hier Abschottungstendenzen einzelner Mitarbeiter genauso zum Tragen kommen wie informelle kommunikative "Auflockerungen" insbesondere seitens der Leitungsverantwortlichen und im Gefolge hiervon jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich von zweck-, effizienz- und kundenorientierten Kriterien in ihrer Arbeitsgestaltung ansprechen, motivieren und leiten lassen.

Die nahezu *vollständige dispositive Autonomie der Arbeitseinteilung* am jeweiligen Arbeitsplatz, der entsprechenden Arbeitszeiteinteilung und der hierauf bezogenen Entscheidungsbefugnisse in wissenschaftlichen Bibliotheken mit konsequent tayloristischer Werkstücksegmentierung und den hierauf basierenden Zuständigkeiten sowie "Besitzansprüchen" ergibt in Verbindung mit *reduzierter Kommunikationsbereitschaft der Leitungsebene* - eher "typisch" für die Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima - ein *Kooperationshemmnis erster Ordnung*.

Die aktuell geführte gesellschaftliche Diskussion um weitgehend eigenständige Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten im Arbeitsbereich mit dem Ziel, *Verantwortungsbereitschaft* zu fördern und *kreative Potentiale* zu mobilisieren, kann dort keine Anwendung finden, wo "Entscheidungsfreiheit" im eigenen Bereich faktisch Blockademacht hinsichtlich Zweckerfüllung und Effizienzverbesserungen bedeutet. Das vordergründig weitreichende Autonomiemodell bibliothekarischer Arbeitsgestaltung in wissenschaftlichen Bibliotheken erweist sich unter den gegebenen Umständen vielmehr als Hemmnis: Es verhindert die Entwicklung effizienter kundenbezogener Dienstleistungen, schränkt aber ebenso die Entfaltung individueller Fähigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Gekoppelt mit einer eher formal und hierarchisch handelnden Leitung entsteht eine Gemengelage, angesichts derer Wandel nahezu unmöglich wird. In jedem Fall werden unnötige und unproduktive *dilemmatische* Einbindungen und Sachzwänge des Leitungspersonals gefördert.

1 Angesichts dieser Konstellation ließe sich diese Art unbeschränkter Handlungs- und Gestaltungsautonomie auch leicht als eine faktische *contradictio in adjecto* beschreiben.

Den Leiterinnen und Leitern aus den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima gelingt es tendenziell, diese hemmenden und *trennenden* Strukturen mittels Kommunikation und Vermittlung innovativer Perspektiven sowie kundenorientierter Ansätze zu überwinden oder wenigstens abzuschwächen.

6.5 Konkordanzen und Diskrepanzen der wechselseitigen Einschätzung von Leitungspersonal und Mitarbeiterschaft

Die Auswertung aller Antworten hinsichtlich Übereinstimmungen² und Abweichungen³ zwischen Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft Berliner wissenschaftlicher Bibliotheken ergab das folgende Bild:

- 51 Prozent aller Antworten in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima sind konkordant, bei 49 Prozent kommt es zu Diskrepanzen. Unter letzteren sind auch jene Abweichungen, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "ihre" Leitungspersonen positiver einschätzten als diese sich selbst. Die faktische *soziale Qualität* der Interaktionen dürfte daher noch höher sein, als es die schon günstigen Prozentzahlen vermuten lassen.
- Bei den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima lauten die Werte: 28 Prozent der Antworten sind konkordant, 72 Prozent diskordant, bei den Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima: 29 Prozent konkordant, 71 Prozent diskordant.

Auf dieser Ebene der höchstaggregierten Daten zeigt sich recht plastisch, was sich in der detaillierten Datenanalyse in immer einzelnen Facetten tendenziell schon andeutet: eine deutliche *Trennlinie zwischen zwei (Arbeits-) "Welten"* - der in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima und jener in den Einrichtungen mit durchschnittlichem oder schlechtem Betriebsklima. Diese zwei Welten betreffen die innerorganisatorischen Umgangsformen, die dort üblichen Diskurs- und Verständigungsintensitäten. Die Konkordanzen und Diskrepanzen sind - so die Folgerung des Autors - Ausdruck gelungener bzw. mißlungener Kommunikation und Kooperation in den jeweiligen Bibliotheken.

2 Konkordanz bedeutete Abweichungen in den Antworten zwischen Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft von unter 10 Prozent.

3 Diskrepanz bedeutete Abweichungen in den Antworten zwischen Leitungspersonen und Mitarbeiterschaft von über 20 Prozent.

Im folgenden werden jene Fähigkeiten, Leistungen und Haltungen herausgestellt, die das Verhalten der Leiterinnen und Leiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima auszeichnen. Die Aussagen konzentrieren sich damit auf gelungene innerorganisatorische Integrations- Steuerungs- und Gestaltungsprozesse.

6.6 Was zeichnet die Leitungspersonen in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima wesentlich aus?

6.6.1 Integration durch Kommunikation, Transparenz und Partizipation

Die Leiterinnen und Leiter in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima lassen sich durch ihre *Bereitschaft und Fähigkeit zur Integration* der in der Arbeitsorganisation (inter-)agierenden Mitglieder charakterisieren. Um diese Integrationsleistung zu erreichen, setzen sie auf ein breites Spektrum von *Kommunikation* zwischen Leitung und Belegschaft, auf *Transparenz* bei den die Bibliothek betreffenden Vorgängen und auf weitreichende *Partizipation* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Entscheidungen, die die Arbeitsorganisation und den Organisationszweck berühren.

Leitungsverhalten und -handeln in diesem Sinne bedarf ausgeprägter *Sozialkompetenz*.

6.6.2 Bereitschaft und Fähigkeit zu fachlicher Egalisierung und zur Übernahme der Rolle einer formalen Regeleinhaltungsinstanz

Bei diesen Eigenschaften mischen sich *Leitungskompetenz als Ausübung der formalen Funktion*, *Sozialkompetenz* und *Fachkompetenz*.

Bei der fachlichen Egalisierung geht es um die Rücknahme der Leitungsposition auf das zum Erreichen des Organisationszwecks unabdingbare Maß; keinesfalls ist damit gemeint, fachlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu konkurrieren. Zur (erwarteten) Rolle eines Leiters/einer Leiterin gehört es, konsequent auf die Einhaltung der formalen Standards zu achten (*Aufsichtsfunktion*).

Bei diesen Kennzeichen der Leiterinnen und Leiter in Bibliotheken mit gutem Betriebsklima handelt es sich um die Habitualisierung zweier Fähigkeiten: zum einen auf der fachlichen Ebene *non-hierarchisch* zu handeln, zum anderen die *formale Positionsmacht* als Leitungsperson gleichzeitig aufrechtzuerhalten - und zwar insbesondere in bezug auf den Aspekt "Regeleinhaltung". Für alle Organisationsmitglieder geltende Rahmenbedingungen wie Pünktlichkeit, Einhalten der Pausenzeiten usw. dürfen nicht einer Egalisierungstendenz unterliegen, zur all-

gemeinen Disposition stehen oder willkürlicher Auslegung anheimfallen. Die Kontrolle und Durchsetzung der Regeleinhaltung zählt zu den herausragendsten Aufgaben der Leitungsposition. Ihre bewußte und kontinuierliche Wahrnehmung schafft zugleich Orientierung und Verfahrenssicherheit für alle Beteiligten. Sie stellt auch einen wichtigen Garanten für *innerbetriebliche Gerechtigkeit* dar. Entsprechend werden diese Eigenschaften der Leitungspersonen in den Einrichtungen mit gutem Betriebsklima, wird diese Art einer "straff-lockeren" Führung auch von der Mitarbeiterschaft geschätzt.

6.6.3 Auseinandersetzungsbereitschaft: Konflikt- und Lösungsorientierung

Die Leiterinnen und Leiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima zeichnen sich auch dadurch aus, Konflikte früher zu erkennen und die hinter diesen stehenden Interessen und Motive differenzierter wahrzunehmen (*Konfliktsensibilität*) und im Sinne einer *konstruktiven Konfliktmoderation und -lösung* aufzugreifen.

Auch hier ist *sozialkompetentes Verhalten* erforderlich, zugleich Diskurs- und Aushandlungsbereitschaft. Einen hohen Stellenwert besitzt hierbei die Richtschnur der *Lösungsorientierung*, die im Dienstleistungsbetrieb "wissenschaftliche Bibliothek" immer auch Sicherstellung der Effizienz gemessen an den legitimen Ansprüchen und Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer bedeutet.

6.6.4 Der Faktor "Spaß/Begeisterungsfähigkeit"

Spaß an und in der Arbeit gestatten und Begeisterungsfähigkeit erzeugen - diese Bereitschaft und Fähigkeit der Leiterinnen und Leiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima zeugt von der *Souveränität* der leitenden Akteure. Sie fühlen sich durch Spaß seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eben nicht in Frage gestellt - weder in ihrer Rolle, noch hinsichtlich der Ernsthaftigkeit der Arbeitsinhalte und des Organisationszwecks. Spaß zuzulassen bedeutet immer auch, einen Spielraum für *Individualität* einzuräumen, und dies setzt eigene *innere Stärke* voraus.

Wer Begeisterungsfähigkeit auszulösen vermag, verfügt im übrigen über die nötige Überzeugungskraft, über Ideenreichtum und geistige "Beweglichkeit".

6.7 Motivation und Kooperation als Ergebnisse des Leitungsprofils in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima - Gesamtresümee

Zur Illustrierung des dargestellten Leitungsprofils in den befragten Einrichtungen dienen abschließend zwei Graphiken, die auf der Auswertung von Frage 71 des Fragebogens basieren. Bei dieser geht es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer "schlagwortartigen" Beschreibung des Leiterverhaltens zu bewegen. Im Anschluß an das Fragenbündel zum sozialen Geschehen im vertikalen Bezugsfeld wissenschaftlicher Bibliotheken besitzen die Antworten hohen illustrativen Gehalt, setzen die Graphiken dramaturgisch einen Schlußakkord, der die Differenzierung in die zwei (Arbeits-)Welten - hier die Bibliotheken mit gutem Betriebsklima, dort jene mit durchschnittlichem oder schlechtem - unterstreicht.

Abbildung 1: Einordnung des Führungsverhaltens der Leitungsperson durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (nach Betriebsklima-Klasse, in Prozent) - Liniendiagramm

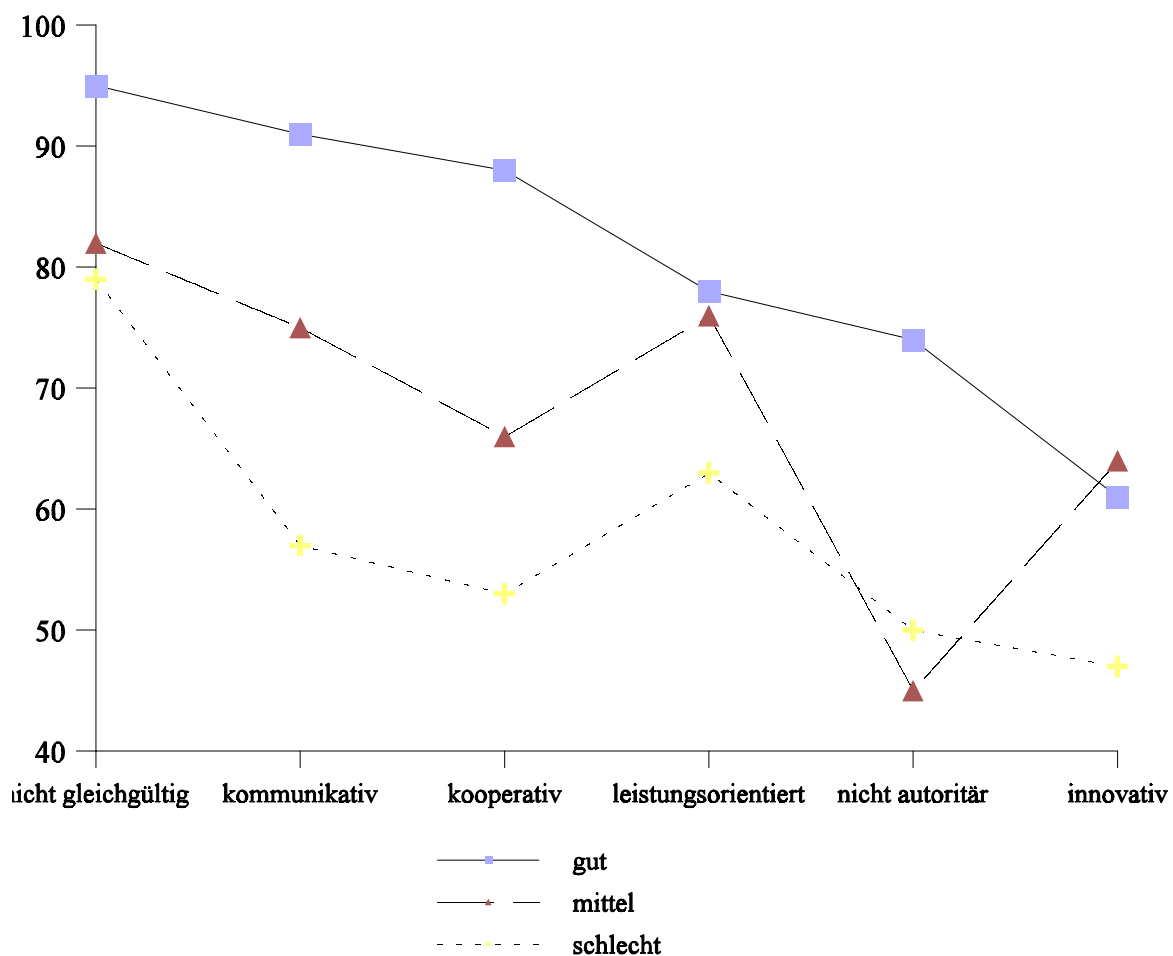
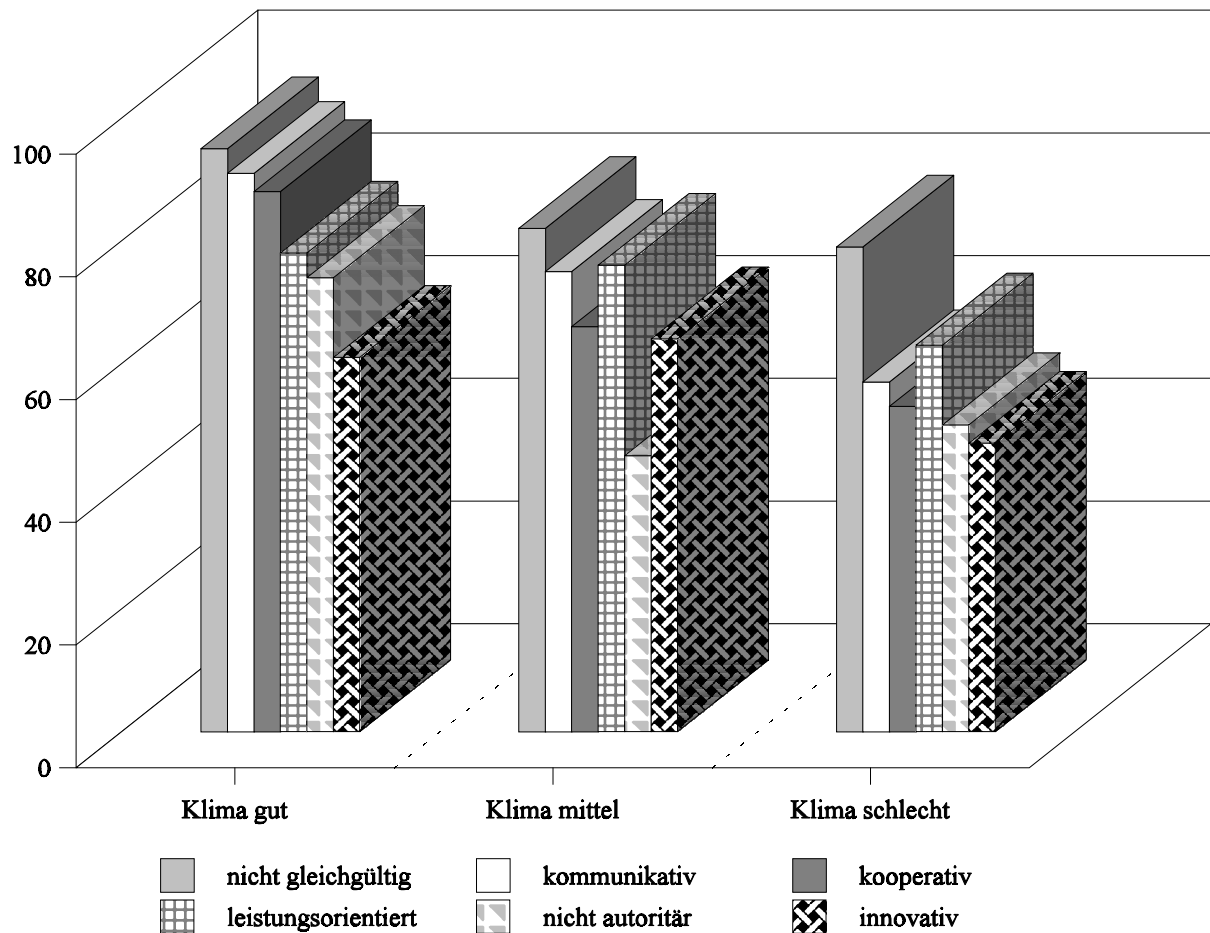


Abbildung 2: Einordnung des Führungsverhaltens der Leitungsperson durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (nach Betriebsklima-Klasse, in Prozent) - Balkendiagramm



Aus dem bisher geschilderten komplexen Verhaltens- und Eigenschaftsrepertoire der Leiterinnen und Leiter in den Bibliotheken mit gutem Betriebsklima folgen neben anderen, bereits genannten Aspekten zuvörderst *Motivation* und *Kooperation*. Diese bieten vielversprechende Chancen für die Mobilisierung von Leistungs- und Innovationspotentialen, die sicherstellen helfen, die Institution an die sich schnell wandelnde Umwelt anzupassen, das Organisationsziel zu erreichen und die Organisationsmitglieder zu integrieren. Erst in einem solchen Arbeitsumfeld kann es gelingen, Effizienz-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung miteinander zu koppeln.

Im Ergebnis kommt es seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur erhöhten Innovations- und Wandlungs- sowie Verantwortungsbereitschaft. In einer solchen Arbeitsumgebung sind die Akteure eher bereit, sich mit dem Organisa-

tionszweck zu identifizieren; in einem derartigen Team sind sie eher in der Lage, den Anforderungen an eine zeitgemäße Dienstleistungseinrichtung mit ihrer Kundenorientierung nachzukommen. Hier auch kann es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelingen, die Potentiale zu nutzen, die in ihrer grundsätzlich hohen intrinsischen Motivationsbereitschaft angelegt sind; hier können sie nicht zuletzt danach streben, wertgeschätzt zu werden, Sinn zu finden und in der Arbeit ein Stück Selbstverwirklichung zu erfahren.

Es lassen sich aber auch zwei anders kombinierte (Arbeits-)Welten darstellen, betrachtet man diese primär unter der Perspektive der Leistungs- und Innovationsorientierung. Bemessungsgrundlage hierfür ist die Charakterisierung des Leitungspersonals als leistungs- und innovationsorientiert. Den Bibliotheken mit relativ hoher Leistungs- und Innovationsorientierung - eben denen mit gutem und durchschnittlichem Betriebsklima - stehen hier jene mit schlechtem Betriebsklima gegenüber.

Unter dieser Maßgabe und mit Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung läßt sich zugespitzt feststellen: Nicht nur geringe Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft des Leitungspersonals, sondern auch dessen mangelnde Leistungs- und Innovationsorientierung sind offenbar Faktoren, die die Betriebsklima-Einschätzung seitens der Mitarbeiterschaft gravierend negativ beeinflussen.

Selbst ein als hochgradig autoritär gekennzeichnetes Leitungsverhalten - mit 55% Nennungen ist in den Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima der höchste Negativwert aller Betriebsklima-Klassen zu verzeichnen - ist für die Befragten in diesen Einrichtungen offenbar kein hinreichender Grund, um das Betriebsklima als überwiegend schlecht zu klassifizieren. Bibliotheken mit durchschnittlichem Betriebsklima zeichnen sich durch Leiterinnen und Leiter aus, die eine hohe Leistungs- und Innovationsorientierung aufweisen: hier wird der höchste Wert im Vergleich aller Betriebsklima-Klassen erreicht. Zugleich wird die Bereitschaft und Fähigkeit dieser Leitungspersonen zur Kommunikation und Kooperation recht verhalten eingeschätzt, werden die Leiterinnen und Leiter mehrheitlich als autoritär charakterisiert.

Auf der angesprochenen Aggregationsebene läßt sich demnach eine Typologie dreier Leitungsprofile für die zentralen Aspekte innerorganisatorischen sozialen Geschehens insgesamt entwerfen:

- Die "Leistungs- und Innovationsverweigerer": Ihr Rückzug vor den Erfordernissen zeitgemäßer Modernisierung und den Anforderungen der Umwelt drückt sich auch in geringer innerorganisatorischer Interaktivität und Kommunikationsbereitschaft aus. Das Betriebsklima wird hier durchgehend als schlecht gekennzeichnet.

- Die eher autoritär strukturierten "Macher": Ihr Vertrauen in die Kompetenzen und Potentiale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist tendenziell gering. Sie neigen daher zu exekutiver und direkter Steuerung - und nehmen entsprechende "soziale Kosten" wie Frustration, Verunsicherung, konfliktbedingte Erkrankungen und höhere Belastungsgefühle seitens der Mitarbeiterschaft durchaus in Kauf.
- Die kooperativ-kommunikativen "Leistungs- und Innovationsförderer": Sie sichern die durch sie repräsentierten und vermittelten Leistungs- und Innovationsanforderungen konsensual ab. In ihren Verständigungs- und Auseinandersetzungsprozessen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern setzen sie auf Kommunikation und betonen die Kooperationsaspekte. Ihr eher lern- und konsensorientierter Ansatz hält die sozialen Kosten im Zuge des technologischen und organisatorischen Wandels gering und begünstigt zugleich ein höheres Maß an (Organisations-)Umwelt- und Kundenorientierung.

7. Konsequenzen für Forschung und Praxis

Niemand hat klarer und nachdrücklicher für die Nutzung sozialwissenschaftlicher Wissensbestände und Methoden *im Bibliothekswesen* plädiert als Joachim Stoltzenburg¹: Er sah in ihr eine unverzichtbare - und bisher weitgehend vernachlässigte - Ressource zur intersubjektiven Begleitung und Fundierung der auch in diesem Bereich unabdingbaren Modernisierungsprozesse.

Der im Mittelpunkt seiner Analysen und bibliothekspolitischen Forderungen stehende "kompetente Bibliothekar"² wird prognostisch als ein Akteur mit breiter Professionalität beschrieben. Er vermag sich mittels lebenslangem Lernen Veränderungen schnell anzupassen und verfügt - zusätzlich zu seiner soliden bibliothekarischen Fachqualifikation - über Kenntnisse und Fähigkeiten, die sich, modern ausgedrückt, als ein Bündel von technologischen, Management- und Sozialkompetenzen beschreiben lassen.

Hier gilt es - davon ist der Autor der vorliegenden Arbeit überzeugt - heute anzuknüpfen. Gerade weil Stoltzenburgs auf dem Bibliothekartag 1984 vorgebrachte Ideen und Visionen bei ihrem Publikum streckenweise auf Unverständnis stießen, zum Teil auch Ausgrenzung und Aversion auslösten, haben sie an "Modernität" in den letzten eineinhalb Jahrzehnten nichts eingebüßt; sie sind in ihrer diagnostischen Schärfe und pragmatischen Konsequenz vielmehr aktueller denn je. Die Defizite an Erkenntnissen über das organisationssoziale Geschehen sind offensichtlich und die zur Verfügung stehenden Wissensgrundlagen so gering, daß sich in diesem Zusammenhang zu Recht von einem "weißen Fleck" sprechen läßt.

Betrachtet man die kognitive Ebene, läßt sich feststellen, daß das interne soziale Geschehen und seine Bedeutung für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Arbeitsorganisation "wissenschaftliche Bibliothek" durchaus thematisiert werden. Vor allem im Kontext praxisgebundener Erfahrungswirklichkeit(en) ist eine solche Perspektive kein Einzelfall mehr. Die Auswertung veröffentlichter

1 Eine der "großen" charismatischen, durchaus nicht unumstrittenen Führungspersönlichkeiten des deutschen Bibliothekswesens der Nachkriegszeit.

2 Vgl. Stoltzenburg (1984a), S. 433ff. Stoltzenburgs Äußerungen zielen in erster Linie - aber nicht nur - auf Bibliothekarinnen und Bibliothekare in Leitungs- und strategischen Verantwortungsp positionen.

Äußerungen hierzu in fachverbandlichen Medien zeigt eine zunehmende Problemsensibilisierung und wachsenden Problemdruck.³

Die Ergebnisse seiner empirischen Erhebung, deren Deskription und Interpretation veranlassen den Autor dieser Untersuchung zu einer Reihe von Forderungen an die Bereiche Wissenschaft und Forschung, publizistische verbandliche Diskurskultur sowie professionelle Praxis im Bibliothekswesen. Dabei werden nicht nur kognitive, sondern vor allem auch affektive und transaktiv-operationale Aspekte berücksichtigt. In jedem der genannten Bereiche besteht - so die hier vertretene Ansicht - Handlungsbedarf; da sie eng miteinander verknüpft sind und sich wechselseitig stimulieren, lassen sich die entsprechenden Postulate nicht getrennt adressieren.

Angesichts der derzeitigen und künftigen Herausforderungen an das Bibliothekswesen kann jede Form diskursiver, evaluativer oder experimenteller Befassung mit dem Thema nur förderlich sein. In dieser Gemengelage unterschiedlich ausgeprägter Problemwahrnehmung, diesem Bedingungsgefüge von Theorie und Praxis, Lernbereitschaft und Lernverweigerung, Diskurs und Disput, "Trial and Error", Erfolg und Entmutigung ist es wichtig, die kognitive, affektive und operationale Dimension des innerorganisatorischen sozialen Geschehens genauer zu untersuchen. Worum geht es hierbei?

7.1 Lernziel "soziale Kompetenz"

Effiziente Führung als Ergebnis komplexer Interaktion und Kommunikation erfordert neben fachlichen und organisatorischen bzw. Managementkompetenzen vielfältige *soziale Kompetenzen* (= Fähigkeiten und Qualifikationen). Letztere bilden zusammen mit ersteren (als "Kompetenz-Mix") überhaupt erst die Voraussetzungen für professionelle Handlungskompetenz. Profundes Fachwissen und effiziente Managementfähigkeiten reichen nach Erkenntnissen der Management- und Organisationsforschung nicht aus, um das hochkomplexe soziale Geschehen in modernen bzw. sich modernisierenden Arbeits- und Dienstleistungsorganisationen kompetent zu steuern und den damit verbundenen evolutionären Anforderungen gerecht zu werden.

Sozialwissenschaftliches Know-how ist zu nutzen, um im ersten Schritt die Erkenntnisbasis über das Sozialsystem Bibliothek zu erweitern und die unüber-

3 Dies häufig auch als Folge individueller Hilflosigkeit, so wenn die Grenzen der Steuerbarkeit organisationssozialer Turbulenzen und Friktionen erfahren und deren Bedeutung für Funktionalität, Qualität und Effizienz der Dienstleistungseinrichtung als solcher erlebt werden.

sehbarer sozioempirischer und soziologischer Defizite abzubauen. Systematisch aufgearbeitet werden muß beispielsweise der aktuelle Forschungsstand ("state of the art") der Sozialpsychologie, der Arbeits-, Betriebs- und Organisationssoziologie, und zwar in einer Weise, daß die spezifischen Wahrnehmungs- und Handlungsformen der Akteurinnen und Akteure im Dienstleistungsbereich Bibliothek angemessen berücksichtigt werden können. Nötig sind auch komparative Forschungsvorhaben, d.h. quantitative wie qualitative Studien, die über institutionelle und/oder regionale Begrenzungen - wie in der vorliegenden Untersuchung - hinweg interkulturelle Vergleiche im europäischen Rahmen und darüber hinaus ermöglichen. Erst die vergleichende Analyse von Organisations-, Interaktions- und Performanz-Spezifika wird gestatten, die Vielfalt an Strategien und Verfahren, an organisationssoziale Lernprozesse begünstigenden und hemmenden Faktoren zu sortieren sowie konstitutive und "typische" Einflußgrößen auszumachen, die beispielsweise Mißerfolge, gar das Scheitern von Einrichtungen bis zu deren Auflösung nach sich ziehen.

An Themenkomplexen und Einzelfragestellungen für solche weitergehenden Untersuchungen mangelt es nicht. Hier eine Auswahl denkbarer Beispiele:

- Organisationssoziologische Grundlagen im Spannungsfeld formeller und informeller Organisation
- Was heißt und wie gestaltet sich Kommunikationsarbeit?
- Bedeutung und Methoden von Führungslegitimation
- Darlegung von und Umgang mit Führungsdilemmata
- Organisationssoziale Positionierung der Aufgabe und Rollenwahrnehmung von Führung
- Formen professionellen Partizipationsmanagements
- Erweiterung der arbeitssoziologischen Wissensgrundlagen: Was bedeuten Erhaltungs-, Verwertungs- und Gestaltungsinteresse von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren als Akteuren, die sich durch hohes intrinsisches und diskursives Arbeitsverständnis auszeichnen?
- Analyse und Steuerung von Konflikten, Unterscheidung zwischen Konkurrenz- und Kooperationskonflikten, Durchführung und Gestaltung von Aushandlungsprozessen
- Umgang mit Rollenkonflikten
- Inszenierung und Durchsetzung klassischer formaler "Cheffunktionen"
- Horizontale Interaktionsprozesse in Bibliotheken
- Kommunikationsstrukturen, Affektstrukturen, Rollenstrukturen und Autoritätsstrukturen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- Tabuthema "Chef-Mobbing": Ausmaß und Konsequenzen vertikaler Repressions- und Diskriminierungsprozesse von "unten" nach "oben"
- In diesem Zusammenhang: Bedeutung und Dynamik organisationssozialer Konkurrenzkonflikte einerseits, Kooperationskonflikte andererseits
- Analyse destruktiver und konstruktiver Konflikte in Arbeitsorganisationen
- Bearbeitung und Balancierung innerorganisatorischer Spannungsfelder zwischen individueller Autonomie (tendenzieller Zentrifugalität) und zentralen Steuerungs- und Bündelungserfordernissen
- Bearbeitung und Balancierung von Spannungsbeziehungen und Intra-Rollenkonflikten zwischen notwendiger fachlicher Egalisierung, dem Erwerb entsprechender Fähigkeiten und formale, soziale und inhaltliche Distanz erfordernder hierarchischer (Vorgesetzten-)Rollenwahrnehmung
- Folgen des gesellschaftlichen Wertewandels weg von akquisitiven hin zu nicht-akquisitiven Ansprüchen wie Kommunikation, Individualität, interessante Tätigkeit, Selbstverwirklichung

7.2 Alltagserfahrung und Sozialwissenschaft

Empirische sozialwissenschaftliche Forschung zu Alltagsproblemen und -phänomenen - sei es in den Bereichen Familie oder Betrieb, Sportverein oder Politik (Beispiel Meinungsumfragen) - steht in einer Art "natürlicher" Konkurrenz zu den Erfahrungen, Einstellungen und Haltungen der jeweils befragten Klientel. Mit deren subjektiven An- und Einsichten (und häufig auch den entsprechenden Schlußfolgerungen und Handlungen) sowie deren Skepsis ist sie konfrontiert. Ihre - potentiell aufklärerischen - Erkenntnisse werden schon auf dieser ersten Wahrnehmungsebene den selektiven Kognitionsprozessen des einzelnen ausgesetzt, werden subjektiven und selektiven Wahrnehmungsfiltren der je "eigenen" Empirie des Individuums unterzogen.

Die Legitimität dieses Vorgehens soll hier nicht in Abrede gestellt werden, im Gegenteil: so manche empirischen Daten widersprechende Erfahrung mag eine differenziertere Dateninterpretation oder weiterführende Fragestellung erst stimulieren. Reflexartigen Impulsen jedoch, die subjektiven Erfahrungen den Charakter allgemeingültiger Erkenntnisse zu verleihen suchen, soll widersprochen werden, dies auch im Vorgriff auf weitverbreitete Abwehrmechanismen im Spannungsfeld zwischen eigener "Realitätswahrnehmung" und hierzu kontroversen empirischen Ergebnissen. Bei aller Bedeutung des Faktors "Alltagserfahrung" - seine Grenzen sind unübersehbar.

Der Versuch, komplexe soziale Systeme - und zu diesen gehören Arbeitsorganisationen - sowie deren interne Wirkmechanismen durchschaubar, transparent und erklärbar zu machen, überfordert die Perzeptionskapazitäten von Individuen. Erst auf der Grundlage kontrollierter, methodisch explizierter und (EDV-technisch gestützter) statistischer Verfahren eröffnen sich Chancen auf Erkenntnisse, die subjektiv-selektiver Wahrnehmung überlegen sind.

Der Bedarf nach Anwendung sozialempirischer Methoden ist in einer Vielzahl gesellschaftlicher Problemfelder unübersehbar: Die soziale Legitimierung betrieblicher oder gesellschaftlicher Steuerungsprozesse, die Notwendigkeit, die jeweiligen Humanressourcen zu mobilisieren, die Umsetzung komplexer, Kreativität und Partizipation erfordernder Lösungsstrategien - solche Aufgaben machen den Einsatz sozialwissenschaftlicher Erhebungsmethoden unverzichtbar, sind auf den mit diesen verbundenen intersubjektiven Erkenntnisgewinn angewiesen.

Dies gilt um so mehr, je größer der Problemdruck und die Lösungserfordernisse in den diversen sozialen Bezugsfeldern werden. Die Bibliothek als Arbeitsorganisation macht hier keine Ausnahme. Nur fundierte Erkenntnisse zum Spannungsverhältnis von Organisationszweck einerseits und individueller Wertepräferenz sowie Eigensinn andererseits, von organisationssozialen Potentialen und ihrer formalen Engführung, von subjektiv empfundener Kommunikativität (seitens der Leitungsperson) und kollektiv eingeschätzter Intransparenz und tendenzieller Ausgrenzung (auf Mitarbeiterseite), von ("chefseitig") eingeräumten Leitungsdefiziten und (mitarbeiterseits) erwarteten Leitungsqualitäten lassen die Bibliothek solche Herausforderungen meistern, die über die Einzelakteure hinaus den Zweck, die Effizienz und letztlich auch die Legitimation und Existenz der Einrichtung betreffen.

Entscheidend auf dieser Ebene ist zunächst, daß jene, welche die Ergebnisse kontrollierter und methodisch-explizierter sozialempirischer Untersuchungen wie der vorliegenden rezipieren, mit Neugier und prinzipieller Diskursbereitschaft reagieren.⁴ Bestenfalls als Folge hiervon lassen sich entsprechende oder weitergehende Fragen auf die professionsspezifische Tagesordnung setzen: so die nach der Stimulierung des verbandsinternen Diskurses in Arbeitsgruppen und Veröffentlichungen; jene nach der Entwicklung und Implementierung geeigneter Curricula und didaktischer Konzepte in den Instanzen und Institutionen bibliothekarischer Aus- und Weiterbildung. Die "Abarbeitung" einer solchen Agenda

4 Vgl. hierzu die Vorbemerkung dieser Untersuchung (S. 9f.). Hier heißt es: "Wenn es dem Autor gelingt, die Akteure in Bibliothekspraxis und -wissenschaft noch stärker für die interne soziale Dimension dieser Organisationen zu sensibilisieren, hat die Untersuchung ihren Sinn erfüllt, ist sie der Mühe wert gewesen."

schließlich bleibt der - hoffentlich durch breite Partizipation legitimierten - Aushandlung zwischen den Beteiligten im Bibliothekswesen überlassen.

Das recht plakative und einprägsame Schlagwort "Qualitätsarbeit bedingt Arbeitsqualität", entstanden im Kontext mittelständischer Unternehmen, die angesichts eines sich globalisierenden Marktes alle Potentiale ihrer Belegschaften mobilisieren mußten, um zu überleben, hebt dezidiert und primär auf soziale und partizipative Aspekte der Arbeitsorganisation und Produkterstellung ab. Die dem Verfasser bekannten Berichte und Expertisen schildern optimierte, zum Teil exzellente Chancen in einem von Unsicherheiten und Konkurrenz geprägten Umfeld. Daß die gewohnten, wesentlich vom öffentlichen Dienst und seinen Strukturen bestimmten Rahmenbedingungen des Bibliothekswesens angesichts der gegenwärtigen gesellschaftlichen, technologischen und budgetären Entwicklungen mittelfristig uneingeschränkt weitergelten, darf mit einiger Berechtigung bezweifelt werden. Zwar ist nicht *generell* zu erwarten, daß kurzfristig die öffentlichen Zuwendungen entzogen oder die institutionellen Bestandsgarantien aufgehoben werden, wenn sich die Einrichtungen weitgehender Modernisierung und tiefgreifendem Wandel verweigern. Allen Beteiligten dürfte aber klar sein, daß derartige Reaktionen der Zuwendungsgeber und Träger der Einrichtungen im Einzelfall nicht mehr undenkbar sind.

Eine der Chancen zur Verbesserung der institutionellen und professionellen Perspektiven im Bibliothekswesen ist die Akzeptanz eines Paradigmenwechsels. Dessen substantieller Kern postuliert das Verständnis von Arbeitsorganisationen als sozialen Systemen. Technologische und institutionelle Modernisierungserfordernisse auch und wesentlich als soziale Prozesse zu betrachten, erhöht die Legitimation, Umsetzbarkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit notwendiger Wandlungsbemühungen. Bibliotheken sind von der dargestellten Entwicklung nicht ausgenommen, mögen sie als Branche rein personalquantitativ insgesamt auch nur 40 Prozent dessen ausmachen, was der Berufsstand der Innendekorateure hierzulande repräsentiert. Gesellschaftlich, wissenschaftlich und kulturell ist die Bedeutsamkeit (wissenschaftlicher) Bibliotheken nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Zur Disposition steht ihre Flexibilität vor dem Hintergrund alle betreffender, sehr weitgehender technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen.

Literatur

- Altekamp, Stefan (1997): Die Geisteswissenschaftliche Freihandbibliothek. Zu ihrer möglichen Entwicklung in Deutschland. In: Bibliothek. Jg. 21 (1997), S. 343-349
- Anzenberger, Gustl (1991): Kooperation und Altruismus: ihre stammesgeschichtlichen Wurzeln. In: Wunderer, Rolf (Hg.), S. 3-19
- Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken (1998): Stellungnahme der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken zur künftigen Ausbildung des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes. In: Pro Libris. Heft 1 (1998), S. 16-17
- Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare (1995): Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994. Berlin
- Armbrust, Frank (1990): Menschliche Aspekte der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Anforderungen an Bibliotheksleitungen bei der Einführung der EDV. In: Zentralblatt für Bibliothekswesen. Jg. 104 (1990), Heft 2, S. 49-56
- Awaritefe, M. (1984): Psychology applied to librarianship. In: International Library Review. Vol. 16 (1984), No. 1, p. 27-33
- Bäumer, Hartmut; Erd, Rainer (1993): Hat der öffentliche Dienst (noch) eine Zukunft? Verwaltung in der Kritik. In: Hilbert, Josef; Stöbe, Sybille (Hg.), S. 43-55
- Bardmann, Theodor M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/M.
- Bardmann, Theodor M.; Franzpötter, Reiner (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: Soziale Welt. Jg. 41 (1990), Heft 4, S. 424-440
- BAT (Bundes-Angestelltentarif) Kommentar (1996). 248. Ergänzungslieferung
- BAT (Bundes-Angestelltentarif) Text (1996). 81. Ergänzungslieferung
- Baumann, Michael (1996): "Bis er tot umfällt". Robert House, Experte für Führungsforschung in Amerika, über Erfolgsfaktoren im interkulturellen Vergleich. In: Wirtschaftswoche. Heft 48 (1996), S. 156
- Beckerath, Paul G. von; Sauermann, Peter und Günter Wiswede (Hg.) (1981): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart

- Behm-Steidel, Gudrun; Blumendorf, Peter; Bock, Gunter und Hans-Peter Schramm (1998): Überlegungen zur Ausbildung von Informationsfachleuten an der Fachhochschule Hannover. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 516-520
- Belling, Michael; Bister, Friederike; Klinkner, Sabine und Michael Noever (1994): Berufliche Situation der Fachhochschul-Absolventinnen in den bibliothekarischen Studiengängen. In: Bibliotheksdienst. Jg. 28 (1994), Heft 5, S. 623-636
- Bergmann, Günther (1995): Betriebsklima-Analysen für Veränderungsprozesse nutzen. In: Personal. Heft 7 (1995), S. 348-354
- Berkel, Karl (1995): Konflikte in und zwischen Gruppen. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, S. 359-376
- Berthoin Antal, Ariane; Dierkes, Meinolf und Sabine Helmers (1993): Unternehmenskultur: eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive. In: Dierkes, Meinolf; Rosenstiel, Lutz von und Ulrich Steger (Hg.). Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Haniel Stiftung. Schriftenreihe Bd. 3. Frankfurt/M., S. 200-218
- Bierhoff, Hans W.; Müller, Günter F. (1993): Kooperation in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Jg. 37 (1993), Heft 2, S. 42-51
- Bierhoff, Hans W. (1991): Soziale Motivation kooperativen Verhaltens. In: Wunderer, Rolf (Hg.), S. 21-38
- Biermann, Benno (1994): Betriebsklima. In: Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger und Otthein Rammstedt (Hg.), S. 94
- Binder, Wolfgang (1996): Die virtuelle Bibliothek ist Internet-Realität. Neue Rollen für reale Bibliotheken. In: Neubauer, Wolfram; Schmidt, Ralph (Hg.): 18. Online-Tagung der DGD. Frankfurt/M., S. 135-139
- Bischoff-Kümmel, Gudrun; Feller, Antje (1989a): Berufseinstieg und Berufsverläufe von BibliothekarInnen. Untersuchung der AbsolventInnen des Fachbereichs Bibliothekswesen, Fachhochschule Hamburg. In: Bibliotheksdienst. Jg. 23 (1989), Heft 4, S. 369-380
- Bischoff-Kümmel, Gudrun; Feller, Antje (1989b): "Bibliotheksarbeit ist ja eine unendliche Arbeit". Berufsverläufe von Bibliothekarinnen. Teil. 1. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 41 (1989), Heft 4, S. 322-329
- Bischoff-Kümmel, Gudrun; Feller, Antje (1989c): "Bibliotheksarbeit ist ja eine unendliche Arbeit". Berufsverläufe von Bibliothekarinnen. Teil 2. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 41 (1989), Heft. 5, S. 436-445

- Bischoff-Kümmel, Gudrun; Feller, Antje (1989d): "Bibliothekarbeit ist ja eine unendliche Arbeit". Berufsverläufe von Bibliothekarinnen. Teil 3. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 41 (1989), Heft 8, S. 666-678
- Bischoff-Kümmel, Gudrun; Ritzi, Christian (1983): Berufserfahrungen von Bibliothekaren/innen. Eine empirische Untersuchung in Hamburg. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 35 (1983), Heft 2, S. 124-130
- Bleicher, Knut (1991): Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses. In: Wunderer, Rolf (Hg.), S. 143-157
- Bögel, Rudolf (1995): Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: Rosenstiel, Lutz von (Hg.): Führung von Mitarbeitern. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, S. 661-674
- Bögel, Rudolf (o. J.): Das Konzept des Betriebsklimas und die Möglichkeit seiner Anwendung. Universitäts- u. Stadtbibliothek Köln, Literaturdienst. Köln
- Borchardt, Peter (Red.) (1992): Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken". Bd. 1-2. Berlin
- Botte, Alexander; Rusch-Feja, Diann (Hg.) (1997): Implikationen der Informationsgesellschaft für die Bildung. 4. GIB-Fachtagung (Gesellschaft Information Bildung), 10.-11. Oktober 1996 in Berlin. Berlin
- Boulanger, Katharina (1993): Seminar "Neue Betriebsformen" in Reutlingen: "Wir müssen etwas wollen, was wir noch gar nicht können". In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 45 (1993), Heft 12, S. 982-983
- Brandes, Uta; Bachinger, Richard und Michael Erloff (Hg.) (1988): Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls. Darmstadt
- Braun, Wolfram (1991): Kooperation und Konflikt als Problem der Unternehmenstheorie. In: Wunderer, Rolf (Hg.), S. 125-142
- Brockhaus-Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden (1987). 19., völlig neu bearbeitete Auflage. Mannheim
- Brosius, Felix (1998): SPSS 8.0. Bonn
- Brinkmann, Gerhard; Knoth, Barbara und Werner Krämer (1982): Führungskräfte kleinerer Unternehmen. Arbeitsanforderungen und Ausbildungsbedarf. Berlin
- Buch, Harald (1997): Benutzerzufriedenheitsstudie 1996 der Universitäts- und Landesbibliothek Münster oder "... hier scheint mir alles wunderbar und perfekt!" In: Bibliotheksdienst. Jg. 23 (1997), Heft 1, S. 23-31

- Bullinger, Hans-Jörg; Schäfer, Martina (1996): Lernende Unternehmen. In: Oracle Welt. Heft 3 (1996), S. 4-9
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Referat Öffentlichkeitsarbeit (1996): Information als Rohstoff für Innovation. Programm der Bundesregierung 1996 - 2000. Bonn
- Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände, Berlin (1994): Bibliotheken '93. Strukturen - Aufgaben - Positionen. Berlin
- Burghardt, Anton; Wiswede, Günter (1981): Konflikt im Betrieb. In: Beckerath, Paul G. von; Sauermann, Peter und Günter Wiswede (Hg.), S. 231-236
- Busse, Gisela von; Ernestus, Horst und Engelbert Plassmann (1983): Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik. Wiesbaden
- Buzás, Ladislaus (1960): Berufssorgen des wissenschaftlichen Bibliothekars. Ein Diskussionsbeitrag. In: Libri. Band 10 (1960), Heft 2, S. 81-104
- Canzler, Weert; Marz, Lutz (1997): Stagnovation. Der Automobilpakt und die gedopte Arbeitsgesellschaft. In: Universitas. Jg. 52 (1997), Heft 610, S. 359-371
- Ceynowa, Klaus (1997a): "Toyotismus" in der Bibliothek? Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf "Lean Management" einlassen. In: Bibliotheksdienst. Jg. 31 (1997), Heft 8, S. 1501-1516
- Ceynowa, Klaus (1997b): Geschäftsprozeßmanagement für wissenschaftliche Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 44 (1997), Heft 3, S. 241-263
- Ceynowa, Klaus (1994): Von der "Dreigeteilten" zur "Fraktalen" Bibliothek. Benutzerzentrierte Bibliotheksarbeit im Wandel: das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg
- Consensa, Hamburg (1997): Konflikte im Projekt bearbeiten und nutzen. In: Wirtschaftswoche. Heft 15 (1997), S. 94
- Cooper, E. A. (1998): Managing change to enhance technological orientation and knowledge among library staff. In: Electronic Library. Vol. 16 (1998), No. 4, p. 247-251
- Cooper, Robin (1995): When lean enterprises collide. Competing through confrontation. Boston
- Creaser, Claire; Spiller, David (1997): TFPL survey of UK special library statistics. Loughborough
- Cullmann, Katharina (1996): Mangelnde Führung. Krankheitsursachen. In: Wirtschaftswoche. Heft 8 (1996), S. 16-17

- Dahrendorf, Ralf (1959): Sozialstruktur des Betriebes. Betriebssoziologie. Wiesbaden
- Depping, Ralf (1998): Kölner Thesen zum höheren Bibliotheksdienst. In: Pro Libris. Heft 1 (1998), S. 22-23
- Der Spiegel (1997): Da muß etwas passieren. In: Der Spiegel, 1997, Nr. 3, S. 24-27
- Der Tagesspiegel (1996): Berufsanfänger mit Betriebsklima meist zufrieden. Teamgeist und Anerkennung durch den Chef sehr wichtig. In: Der Tagesspiegel, 18. März 1996
- Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bibliotheksausschuß/DFG: Elektronische Publikationen im Literatur- und Informationsangebot wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 42 (1995), Heft 5, S. 445-463
- Deutsches Bibliotheksinstitut, Expertengruppe zur Überarbeitung der Deutschen Bibliotheksstatistik/Teil C Wissenschaftliche Bibliotheken/DBI (1998): Bibliotheksstatistik für Spezialbibliotheken - ja bitte! Ein Aufruf zur Rettung der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)/Teil C. Online URL: http://www.dbi-berlin.de/bib_wes/zdf/dbs/dbs_03.gif (Stand 26.2.1998)
- Deutsches Bibliotheksinstitut/DBI (1998, 1997, 1996, 1995, 1994, 1993, 1992): Deutsche Bibliotheksstatistik. Berlin
- Deutsches Institut für Normung, Normenausschuß Bibliotheks- und Dokumentationswesen/ DIN, NABD; Europäisches Komitee für Normung, Brüssel/CEN (1995): Information und Dokumentation - Internationale Bibliotheksstatistik (ISO 2789 : 1991). Europäische Norm. Deutsche Fassung EN ISO 2789 : 1994. Berlin
- Dienelt, Oliver (1992): Das Image des bibliothekarischen Berufes und die nötige Selbstbehauptung im großen und kleinen. In: Rundschreiben. Heft 4 (1992), S. 15-16
- Dierkes, Meinolf; Rosenstiel, Lutz von und Ulrich Steger (Hg.) (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/M.
- Dierkes, Meinolf (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. Berlin
- Dietz, Wolfgang (Hg.) (1986): Verzeichnis der Parlaments- und Behördenbibliotheken. Berlin
- Dirks, Daniel (1995): Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation. Wiesbaden
- Donath, Ursula (1987): Bibliotheken ohne "weibliche Tugenden"? In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 39 (1987), Heft 1, S. 35-40

- Dopheide, Renate; Funk, Robert (1977): Tätigkeitsspektrum des wissenschaftlichen Bibliothekars. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 24 (1977), Heft 5, S. 442-450
- Dougherty, R. M. (1998): Inside Pandora's box - navigating permanent "White-water" of organizational change. In: Against the Grain. Vol. 9 (1998), No. 6, p. 68-74
- Dudenredaktion (1990): Duden. Fremdwörterbuch. Mannheim
- Dudenredaktion (1985): Duden. Bedeutungswörterbuch. Mannheim
- Dülfer, Eberhard (1988): Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Eine Einführung in die Diskussion. In: Dülfer, Eberhard (Hg.), S. 1-20
- Dülfer, Eberhard (Hg.) (1988): Organisationskultur. Stuttgart
- Ebers, Mark (1988): Aufstieg des Themas "Organisationskultur" in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive (Der). In: Dülfer, Eberhard (Hg.), S. 23-47
- Eckardstein, Dudo von; Lueger, Günter; Niedl, Klaus und Brigitte Schuster (1995): Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten. München
- Egidy, Berndt von (1997): Eröffnung des 86. Bibliothekartags. Eröffnungsansprache. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 66 (1997), S. 9-14
- Eicher, Christoph (1998): Bibliotheken und Verwaltungsreform. In: Pro Libris. Heft 3 (1998), S. 153-162
- Ellwein, Thomas; Zoll, Ralf (1973): Berufsbeamtentum. Anspruch und Wirklichkeit. Zur Entwicklung und Problematik des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf
- Empfehlungen des Expertenhearings vom 28.11.1997 in der FH Köln an die Gremien der FH Köln zu einer möglichen Neugestaltung der Qualifizierung von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bibliotheks- und Informationsbereich. Köln
- Enderle, Georges; Homann, Karl; Honecker, Martin; Kerber, Walter und Horst Steinmann (Hg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg
- Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilband 1. A-H (1993, 5. Aufl.). Stuttgart
- Ewert, Gisela; Umstätter, Walther (1997): Lehrbuch der Bibliotheksverwaltung. Auf der Grundlage des Werkes von Wilhelm Krabbe und Wilhelm Martin Luther völlig neu bearbeitet von Gisela Ewert und Walther Umstätter. Stuttgart

- Fachhochschule Hamburg, Fachbereich Bibliothek und Information (1995): *Biblionota. 50 Jahre bibliothekarische Ausbildung in Hamburg. 25 Jahre Fachbereich Bibliothek und Information.* Münster
- Fachhochschule Hamburg, Institut für Kontaktstudien: *Mitarbeiterführung in Bibliotheken.* In: *Bibliotheksdienst.* Jg. 29 (1995), Heft 12, S. 2043
- Fietkau, Hans-Joachim (1981): *Soziale Fragen in Wissenschaft und Alltag.* In: *Aus Politik und Zeitgeschehen.* Heft 1 (1981), S. 17-28
- Fischer, Akelei (1993): *Wie sich die als gesellschaftliche Einrichtung unsichtbare Bibliothek sichtbar machen ließe.* In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB).* Sonderheft 55 (1993), S. 349-365.
- Fittkau-Garthe, Heide; Fittkau, Bernd (1971): *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB).* Handanweisung. Göttingen
- Frank, Hermann; Lueger, Manfred (1993): *Transformationen kooperativen Handelns. Von der Gründung eines selbstverwalteten Betriebes zum erfolgreichen kooperativ geführten Unternehmen.* In: *Zeitschrift für Soziologie (ZfS).* Jg. 22 (1993), Heft 1, S. 49-64
- Franken, Klaus; Schnelling, Heiner (1990): *Innerbetriebliche Information, Kommunikation und Entscheidungsfindung: das Beispiel der Bibliothek der Universität Konstanz.* In: *Bibliotheksdienst,* Jg. 24 (1990), Heft 7, S. 900-911
- Franken, Klaus (1986): *Wandel im Bibliotheksbetrieb. Veränderungen der Arbeitsorganisation.* In: Landwehrmeyer, Richard; Franken, Klaus und Ulrich Ott (Hg.): *Bibliotheken im Netz.* München, S. 44-62
- Frankenberger, Rudolf; Hilgemann, Klaus und Uwe Jochum (1994): *Entwurf zum Berufsbild des Bibliothekars im Höheren Dienst.* Ohne Ortsangabe
- Franz, Hans-Werner; Schröder, Hartmut (1994): *Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität. Der Fall epro.* In: *Die Mitbestimmung.* Jg. 40 (1994), Heft 11, S. 22-26
- Freriks, Rainer; Hauptmanns, Peter und Josef Schmid (1993): *Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des betrieblichen Produktionsapparats (Die).* In: *Zeitschrift für Soziologie (ZfS).* Jg. 22 (1993), Heft 6, S. 399-415
- Friedeburg, Ludwig von (1969): *Betriebsklima.* In: Grochla, Erwin (Hg.). *Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre.* Bd. 2. Stuttgart, Sp. 291-294
- Friedeburg, Ludwig von (1966): *Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben.* Frankfurt/M.
- Friedrichs, Jürgen (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung.* Opladen

- Fuchs-Heinritz, Werner (1994): Kooperation. In: Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger und Otthein Rammstedt (Hg.), S. 371
- Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger und Otthein Rammstedt (Hg.) (1994): Lexikon zur Soziologie. Opladen
- Fürstenberg, Friedrich (1981): Arbeitssoziologie. In: Beckerath, Paul G. von; Sauermann, Peter und Günter Wiswede (Hg.), S. 68-72
- Fürstenberg, Friedrich (1964): Grundfragen der Betriebssoziologie. Köln
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (1988, 12. Aufl.). Wiesbaden
- Geleijnse, Hans (1994): Human and organizational aspects of library automation. In: Ders.: Developing the library of the future. Tilburg, S. 115-135
- Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Bezirk Hessen/ÖTV (1991): Reorganisation der Bibliotheksarbeit. Positionen der hessischen Bibliotheksdirektoren und des ÖTV-Arbeitskreises HEBIS. Frankfurt
- Ghéczy, Martin C. (1993): Führung durch Vertrauen. In: io Management Zeitschrift. Jg. 62 (1993), Heft 9, S. 30-33
- Girndt, Cornelia (1998): Wirklichkeitsnah und pragmatisch. Interview mit Wolfgang Streeck. In: Die Mitbestimmung. Heft 6 (1998), S. 15-18
- Glang-Süberkrüb, Annegret (1991): Anforderungen an die Ausbildung der Institute aus der Sicht der Öffentlichen Bibliotheken. In: Tehnzen, Jobst (Hg.), S. 55-59
- Goebel, Jürgen W.; Grudowski, Stefan und Josef Herget (Hg.) (1994): Projekt- und Dienstleistungsmanagement in der Information und Dokumentation. Vorbereitungstexte zum Selbststudium. Potsdam
- Gödert, Winfried (1998): Konferenz der bibliothekarischen Ausbildungsstätten (KBA): Umbenennung. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 6, S. 1104
- Gödert, Winfried; Oßwald, Achim (1998): Perspektiven bibliothekarischer Studienreform. Die Kölner Sicht. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 498-503
- Görgens, Karoline; Hamacher, Dagmar; Mittrowann, Andreas; Radtke, Angela und Christiane Wetter (1993): Das Ende der Bescheidenheit. Managementseminar. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 45 (1993), Heft 5, S. 413-414
- Görner, Regina (1998): Verbeamtung: Hemmschuh der Reform? In: Die Mitbestimmung. Heft 11 (1998), S. 39-42

- Gorman, Michael (1995): Five new laws of librarianship. In: American Libraries. Band 26 (1995), Heft 8, Sp. 784-785
- Grabka, Marion (1998): Zusatzstudium statt Referendariat. Was kommt nach der verwaltungs-internen Ausbildung? In: Rundschreiben. Heft 3 (1998), S. 6-9
- Grabka, Marion (1992): In welchem Maß erzeugen die praktische und theoretische Ausbildung Kompetenz für die berufliche Tätigkeit des Höheren Dienstes. Ergebnisse einer Umfrage. In: Bibliotheksdienst. Jg. 26 (1992), Heft 10, S. 1513-1524
- Gräf, Lorenz; Rohlinger, Harald (1997): Empirische Sozialforschung 1996. Empirical social research 1996. Frankfurt
- Griebel, Rolf; Tschardtke, Ulrike (1997): Etatsituation der wissenschaftlichen Bibliotheken 1997. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 45 (1998), Heft 1, S. 1-50
- Grochla, Erwin (Hg.) (1969): Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2. Stuttgart
- Grötschel, Martin; Lügger, Joachim (1997): Neueste Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnik und ihre Auswirkungen auf den Wissenschaftsbetrieb. In: Botte, Alexander; Rusch-Feja, Diann (Hg.), S. 1-45
- Grunwald, Wolfgang (1995): Konfliktmanagement: Denken in Gegensätzen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 43 (1995), S. 18-23
- Habermann, Alexandra (1995): Statistische Impressionen oder: die Durchleuchtung des Personalverzeichnisses des Jahrbuchs der Deutschen Bibliotheken 1993. In: Wätjen, Hans-Joachim (Hg.), S. 39-47
- Habermann, Alexandra (1983): Nachwuchs und Bedarf an Bibliothekaren des höheren Dienstes in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Untersuchung über die Berufschancen für Absolventen der bibliothekarischen Ausbildungsstätten. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 38 (1983), S. 165-174
- Habermann, Alexandra (1979): Berufschancen für Absolventen der bibliothekarischen Ausbildungsstätten. Untersuchung über den Bedarf an Bibliothekaren im höheren Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 28 (1979), S. 224-238
- Habermann, Alexandra; Havekost, Hermann und Helmut Sonntag (Hg.) (1978): Die wissenschaftliche Bibliothek 1977. Sacherschließung, Arbeitsplatz, Mitbestimmung, Ausbildung. 67. Deutscher Bibliothekartag in Bremen vom 31. Mai bis 4. Juni 1977. Frankfurt/M.
- Hacker, Rupert (1992): Bibliothekarisches Grundwissen. München

- Hagenau, Bernd (1992): Wissenschaftlicher Bibliothekar - ein Beruf mit Zukunft? In: Rundschreiben. Heft 4 (1992), S. 9-15
- Halle, Axel (1997): Die schlanke Bibliothek. Möglichkeiten und Grenzen. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 69 (1997), S. 128-137
- Haller, Matthias; Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Hg.) (1993): Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern
- Hammer, Michael; Champy, James (1996): Business reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/M.
- Happel, Hans-Gerd (1996): Was ist eine Lean Library? In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 43 (1996), Heft 1, S. 9-21
- Harpprecht, Klaus (1996): Die beherrschende Klasse. In: Manager Magazin. Heft 12 (1996), S. 264-266
- Hartfiel, Günter (1976): Soziologie des Personalwesens. Köln
- Hartweg, Gisela (1985): Der "kompetente" Bibliothekar, die "neue" Bibliothek - humanisierte Arbeitsbedingungen in der wissenschaftlichen Bibliothek? In: Mitteilungsblatt (MB NRW), N.F. Jg. 35 (1985), S. 10-16
- Haß, Ellen (1997): Informationssysteme und Organisationsänderungen in Universitätsbibliotheken. Frankfurt/M.
- Hatzius, Albrecht (1996): Patentrezepte gibt es nicht. Mitarbeiterführung in Bibliotheken - Erfahrungen, Lernfelder, Handlungswissen. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 48 (1996), Heft 1, S. 43-47
- Havekost, Hermann (1996): Technische Entwicklung und bibliothekarische Organisation. Eine spekulative Projektion auf die Zukunft. In: Jochum, Uwe (Hg.), S. 129-140
- Heidack, Clemens (Hg.) (1995): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Fürstenberg. München
- Heidchen, Gerd; Pape-Thoma, Birgit und Helmut Schroers (1990): Management von unten. Neue Führungsriege made in Gütersloh. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 42 (1990), Heft 5, S. 450-451
- Heidemann, Fred J. (1987): Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse und Analysen einer Umfrage bei Arbeitern und Angestellten, durchgeführt vom EMNID-Institut, im Auftrag des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn und der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

- Heidtmann, Frank (1978): Verbesserung der Leistung durch formale und informelle Kommunikation. In: Habermann, Alexandra; Havekost, Hermann und Helmut Sonntag (Hg.), S. 103-116
- Heidtmann, Frank (1974): Die bibliothekarische Berufswahl. Eine empirische Untersuchung der Berufswahl des Bibliothekars des gehobenen Dienstes an öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken. Pullach bei München
- Heidtmann, Frank (1973): Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Betriebs- und organisationssoziologische Aspekte. Berlin
- Heim, Harro (1990): Die Gründung der Universität Bielefeld und die Konsolidierung eines neuen Bibliothekstyps. In: Koppitz, Hans-Joachim, S. 229-256
- Heim, Kathleen M. (1987): Männer machen Karriere. Gründe für die Statusunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Bibliothekaren. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 39 (1987), Heft 1, S. 41-45
- Henß, Walter (1973): Zur Leitungsstruktur im wissenschaftlichen Bibliothekswesen. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 20 (1973), Heft 1, S. 14-23
- Herget, Josef (1993): Aktuelle Herausforderungen an das Informationsmanagement in Zeiten rezessiver Wirtschaftsentwicklung. In: Ders. (Hg.): Neue Dimensionen in der Informationsverarbeitung. Proceedings des 1. Konstanzer Informationswissenschaftlichen Kolloquiums (KIK '93), Konstanz, 29.-30. Oktober 1993. Konstanz, S. 111-124
- Herget, Josef; Galinski, Christian und Jobst Tehnzen (1993): Qualität von Informationsdiensten, eine permanente Aufgabe. In: Nachrichten für Dokumentation (NfD). Jg. 44 (1993), S. 368-375
- Hertlein, Inge; Sarnowski, Daniella und Ulrike Weil (1994): Finale Unterbringung, oder? Management-Seminar Gütersloh. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 46 (1994), Heft 4, S. 295-296
- Hilbert, Josef; Stöbe, Sybille (Hg.) (1993): Reformperspektiven im öffentlichen Dienst. Gelsenkirchen
- Hilgemann, Klaus (1998): Veränderungen bei der Ausbildung zum wissenschaftlichen Bibliotheksdienst. In: Rundschreiben. Heft 1 (1998), S. 3-4
- Hobohm, Hans-Christoph (1997): Auf dem Weg zur lernenden Organisation: neue Management-Konzepte für die digitale Bibliothek. In: Bibliothek. Jg. 21 (1997), Heft 3, S. 293-300
- Hoffmann, Bernward; Krueger, Wolfgang (Hg.) (1993): Berufsbild Bibliothekar. Stationen und Positionen. Ausgewählte Texte und Bibliographie zum Berufsfeld in wissenschaftlichen Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Regensburg

- Hoffmann, Hilmar (1982): Wissenschaftliche Bibliotheken - eine Pflichtaufgabe besonders in Krisenzeiten. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 38 (1982), S. 19-31
- Homburg, Christian; Garbe, Bernd (1995): Das Management industrieller Dienstleistungen. Problemfelder und Erfolgsfaktoren. Vallendar
- Humboldt-Universität zu Berlin, Philosophische Fakultät I, Institut für Bibliothekswissenschaft (1996): Bibliothekswissenschaft in Berlin. Kommentiertes Vorlesungsverzeichnis, Wintersemester 1996/97. Berlin
- Iannuzzi, Patricia (1992): Leadership development and organizational maturity. In: Journal of Library Administration. Vol. 17 (1992), No. 1, p. 19-36
- Ibrahim, Martha (1980): Zur Berufskultur und zu beruflichen Werten des wissenschaftlichen Bibliothekars. Eine berufssoziologische Untersuchung zum wissenschaftlichen Bibliothekswesen unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland. In: Bibliothek. Jg. 4 (1980), Heft 3, S. 187-214
- Institut für angewandte Sozialforschung/infas (1995): Betriebsklima. Ergebnisse einer Repräsentativerhebung im Auftrag des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen. Bonn-Bad Godesberg
- Institut für Creatives Lernen/ICL (1996): Konfliktmanagement im Innovationsprozeß und in Teams. In: Wirtschaftswoche. Heft 11 (1996), S. 193
- Institut für praktische Psychologie und Organisationsberatung/IPO (1997): Umgang mit Macht, Hierarchie und Autorität in Projekten. In: Wirtschaftswoche. Heft 7 (1997), S. 83
- Ittermann, Peter (1996): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenarbeit. Eine explorative Studie. Bochum
- Jansch, Wolfgang; Plassmann, Engelbert; Umlauf, Konrad und Walther Umstätter (1998): Universitäre Ausbildung gesichert. Studium am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 512-515
- Janke, Eberhard (1998): Modernisierung der Deutschen Bibliotheksstatistik - 610 Spezialbibliotheken äußern ihre Meinung. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 5, S. 878-883
- Janke, Eberhard (1997): Reengineering und Chaos-Management in Informationseinrichtungen. In: Nachrichten für Dokumentation (NfD). Jg. 48 (1997), Heft 1, S. 3-7
- Jochimsen, Hanno (1995): Ein virtuell integrierter Geschäftsgang. In: Wätjen, Hans-Joachim (Hg.), S. 111-145
- Jochum, Uwe (1996): Die Aufgabe des höheren Dienstes. In: Ders. (Hg.), S. 69-79

- Jochum, Uwe (Hg.) (1996): Der Ort der Bücher. Festschrift für Joachim Stoltzenburg zum 75. Geburtstag. Konstanz
- Jones, Ilka (1997): Beruflicher Alltag von Bibliothekarinnen an einer Universitätsbibliothek - Karriere, Abhängigkeitsfalle oder Geschlechterduell? In: ProLibris. Heft 3 (1997), S. 153-158
- Jürgens, Ulrich; Lippert, Inge (1997): Schnittstellen des deutschen Produktionsregimes. Innovationshemmnisse im Produktentstehungsprozeß. In: Naschold, Frieder; Soskice, David; Hancké, Bob und Ulrich Jürgens (Hg.), S. 65-94
- Kamp, Norbert (1992): Aufgaben- und Zieldefinition. In: Borchardt, Peter (Red.), S. 75-89
- Karstedt, Peter (1954): Studien zur Soziologie der Bibliothek. Wiesbaden
- Kehr, Wolfgang; Sontag, Helmut (1986): Stellungnahme des Deutschen Bibliotheksverbandes zu den "Empfehlungen zum Magazinbedarf wissenschaftlicher Bibliotheken". In: Bibliotheksdienst. 20. Jg. (1986), Heft 11, S. 1037-1038
- Kieser, Alfred; Reber, Gerhard und Rolf Wunderer (Hg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 10. 2., ergänzte Auflage, Stuttgart
- Kieser, Alfred (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf). Jg. 46 (1994), Heft 3, S. 199-228
- Kieser, Alfred (Hg.) (1987): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart
- Kirchgäßner, Adalbert (1995): Von der arbeitsteiligen zur ganzheitlichen Bibliotheksorganisation. In: Wätjen, Hans-Joachim (Hg.), S. 91-109
- Kirchgäßner, Adalbert (1986): Personalentwicklung. Ein Ansatz zur zielorientierten Mobilisierung innerbetrieblicher Produktionsreserven. In: Römer, Gerhard (Hg.): Abteilungsleiter in einer wissenschaftlichen Bibliothek. Karlsruhe, S. 63-74
- Kirschhofer-Bozenhardt, Andreas von; Kaplitza, Gabriele (1975): Der Fragebogen. In: Holm, Kurt (Hg.): Die Befragung 1. München, S. 92-126
- Kissel, Gerhard (1995): Bibliotheksmanagement und Verwaltungsreform. In: Fachhochschule Hamburg, Fachbereich Bibliothek und Information (Hrsg.): Biblionota. Münster, S. 149-168
- Klaassen, Ute (1992): Chefsache? In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 44 (1992), Heft 5, S. 401
- Klages, Helmut; Hippler, Gabriele (1993): Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über "Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung", durchgeführt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Gütersloh

- Klages, Helmut; Haubner, Oliver (1990a): Qualitäts- und Erfolgsmerkmale von Organisationen im öffentlichen Bereich. Teil 1. In: Verwaltungsführung, Organisation, Personalwesen (VOP). Jg. 12 (1990), Heft 4, S. 247-251
- Klages, Helmut; Haubner, Oliver (1990b): Qualitäts- und Erfolgsmerkmale von Organisationen im öffentlichen Bereich. Teil 2. In: Verwaltungsführung, Organisation, Personalwesen (VOP). Jg. 12 (1990), Heft 5, S. 316-321.
- Klages, Helmut (Hg.); Hippler, Gabriele (Mitarb.) und Hermann Haas (Mitarb.) (1990): Öffentliche Verwaltung im Umbruch - neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der Akademie des Deutschen Beamtenbundes am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh.
- Klages, Helmut; Schäfer, Peter (Hg.) (1985): Leistungsmotivation und Leistungsanreize im öffentlichen Dienst. Rechtliche Rahmenbedingungen, empirische Grundlagen und Entwicklungsperspektiven. Speyer
- Kleinbölting, Heinz (1988): Das Betriebsklima als Faktor der Unternehmenskultur. In: Brandes, Uta; Bachinger, Richard und Michael Erlhoff (Hg.), S. 29-38
- Klobas, Jane E. (1990): Managing technological change in libraries and information services. In: The Electronic Library. Vol. 8 (1990), No. 5, p. 344-349
- Klotzbücher, Alois (1970): Der Funktionswandel der Universitätsbibliothek und seine Bedeutung für die Erwerbungspolitik. Überlegungen zur Tätigkeit des wissenschaftlichen Bibliothekars in der Buchauswahl. In: Libri. Band 20 (1970), Heft. 3, S. 187-205
- Kluck, Michael; Seeger, Thomas (1994): Einführung in die empirischen Methoden der Informationsanalyse. In: Goebel, Jürgen W.; Grudowski, Stefan und Josef Herget (Hg.), S. 127-174
- Kluge, Norbert; Grindt, Cornelia (1994): TQM ist eine Möglichkeit, die Mitbestimmung von unten her zu fundieren. In: Die Mitbestimmung. Jg. 40 (1994), Heft 11, S. 11-15
- Knoblauch, Hubert (1996): Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. In: Soziale Welt. Jg. 47 (1996), Heft 4, S. 344-362
- König, René (Hg.) (1973): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Stuttgart
- Koolwijk, Jürgen van; Wieken-Mayser, Maria (1974): Techniken der empirischen Sozialforschung. 4. Band. Erhebungsmethoden: Die Befragung. München
- Koppitz, Hans-Joachim (Hrsg.) (1990): Die Neugründung wissenschaftlicher Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland. Symposium, veranstaltet vom Institut für Buchwesen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz vom 23. bis 25. Februar 1988 mit Unterstützung der Fritz Thyssen Stiftung. München

- Kortzfleisch, Hermann von (1972): Die Bibliothek als Betrieb aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 19 (1972), Heft 4/5, S. 193-202
- Kortzfleisch, Hermann von (1968): Rationalisierungsreserven in wissenschaftlichen Bibliotheken. Die wissenschaftliche Bibliothek aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 15 (1968), Heft 5/6, S. 324-339
- Kranstedt, Dieter (1996): Die interne Umstrukturierung der Stadtbibliothek Paderborn im Kontext der Implementierung des Neuen Steuerungsmodells. Eine Übersichtsskizze. Paderborn
- Krarup, Karl (1992): Towards a service-oriented library from the viewpoint of applied sociology. A case study of the Royal Library. In: European Research Library Cooperation. No. 3 (1992), p. 251-265
- Krauß-Leichert, Ute (1998a): Fit für die Zukunft? Aus- und Fortbildung für das Berufsbild 2000. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 8, S. 520-523
- Krauß-Leichert, Ute (1998b): Es geht los! Neues aus dem Fachbereich Bibliothek und Information der FH Hamburg. In: Buch und Bibliothek. Jg. 50 (1998), Heft 9, S. 539-540
- Krauß-Leichert, Ute (1990): Einsatz neuer Technologien im Bibliothekswesen. Eine Expertenbefragung. München
- Kretschmar, Armin (1994): Angewandte Soziologie im Unternehmen. Formelle Organisation, Informelle Organisation, Hierarchie, Status, Verhaltensnormen, Betriebliche Spannungen und Konflikte, Anpassungsprobleme, Vorurteile, Betriebsrat in sozialer Grenzsituation. Wiesbaden
- Krieg, Werner (1968): Bibliothekar (höherer Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken). Bielefeld
- Krompholz, Brigitte (1987): Hamburg: Mitarbeiterführung in Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 39 (1987), Heft 4, S. 353-355
- Krueger, Wolfgang (1992): Mehr Frust als Lust am Arbeitsplatz? Zum Personaleinsatz in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 39 (1992), Heft 6, S. 471-483
- Krueger, Wolfgang (1987): Neue berufliche Perspektiven für den Diplom-Bibliothekar. In: Bibliotheksdienst. Jg. 21 (1987), Heft 11, S. 1099-1115
- Kruse, Margret (1996): Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Mitarbeiter/-innen von 18 Bibliotheken. Gütersloh

- Kuhlmeyer, H.-J. (Name ausschreiben) (1991): Quo vadis Berufsstand? Wir kommen zur Sache!
In: Rundschreiben. Heft 2 (1991), S. 19-21
- Kutsch, Thomas; Wiswede, Günter (1986): Wirtschaftssoziologie. Grundlegung, Hauptgebiete, Zusammenschau. Stuttgart
- Lamparter, Dietmar H. (1997): "Die Krise muß noch größer werden." Ein ZEIT-Gespräch mit dem Schweizer Kreativitätsforscher Gottlieb Guntern. In: Die Zeit. Nr. 9 (1997), S. 17
- Landtag von Baden-Württemberg (1994): Mitteilung des Rechnungshofs. Erfolgreiche Behörden: eine empirische Untersuchung über Erfolgsmerkmale. Stuttgart
- Landwehrmeyer, Richard; Franken, Klaus; Ott, Ulrich und Günther Wiegand (Hg.) (1986): Bibliotheken im Netz. Funktionswandel wissenschaftlicher Bibliotheken durch Informationsverarbeitungsnetze. Konstanzer Kolloquium, 19.-21.2.1986. Vorträge Joachim Stoltzenburg zu Ehren. München
- Lansky, Ralph (1971): Die Wissenschaftlichen Bibliothekare in der Bundesrepublik Deutschland. Eine soziologische Analyse auf statistischer Grundlage. Zugleich ein Beitrag zur Bildungspolitik. Bonn
- Lauer, Hartmut (1988): Mitarbeiterengagement durch Vertrauen. Vertrauen kann man nicht anordnen, man muß es erwerben! In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo). Jg. 57 (1988), Heft 3, S. 179-182
- Lecheler, Helmut (1996): Der öffentliche Dienst. In: Isensee, Josef; Kirchhof, Paul (Hg.): Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland. Band III. Das Handeln des Staates. Heidelberg, S. 717-773
- Lehmann, Klaus-Dieter (1993): Bibliotheken als kulturelles und wissenschaftliches Bindeglied Europas. In: Vodosek, Peter (Hg.): Bibliothek - Kultur - Information. München, S. 61-72
- Lenhardt, Uwe; Rosenbrock, Rolf und Thomas Elkeles (1996): Bedingungs- und Akteurskonstellationen für Gesundheitsförderung im Betrieb. Ergebnisse aus vier Fallstudien. Berlin
- Leskien, Hermann (1984): Verändern die Neuen Medien die Bibliotheksarbeit? In: Bibliotheksforum Bayern (BfB). Jg. 12 (1984), Heft 3, S. 195-211
- Leyh, Georg (Hg.) (1961): Handbuch der Bibliothekswissenschaft. Zweiter Band. Bibliotheksverwaltung. Wiesbaden
- Line, Maurice B. (1990): Why isn't work fun? In: Library Management. Vol. 11 (1990), No. 5, p. 15-17
- List, Karl-Heinz (1995): Zukunftsmodell Partnerschaft. Untergebene werden Mitarbeiter. Stuttgart

- Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich und Hans-Dieter Gondek (Hg.) (1991): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin
- Lohse, Gerhart (1973): Die Universitätsbibliotheken und das Problem der akademischen Freiheit. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 20 (1973), Heft 1, S. 1-13
- Lohse, Hartwig (1981): Zwischen Verwaltung und Wissenschaft. Das Berufsbild des wissenschaftlichen Bibliothekars in der Diskussion der Gegenwart. Vortrag, gehalten auf dem 10. Fortbildungsseminar für Bibliothekare der Herzog-August-Bibliothek Wolfenbüttel vom 3.-6. Februar 1981. In: Verein der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V. (Hg.) (1993): Berufsbild Bibliothekar. Stationen und Positionen. Regensburg, S. 38-55
- Loschelder, Wolfgang (1996): Weisungshierarchie und persönliche Verantwortung in der Exekutive. In: Isensee, Josef; Kirchhof, Paul (Hg.): Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland. Band III. Das Handeln des Staates. Heidelberg, S. 521-566
- Lubans, J. (1998): How can something that sounds so good make me feel so bad? The Dilbertean dilemma. In: Library Administration and Management. Vol. 12 (1998), No. 1, p. 7-14
- Lux, Claudia (1998): 10 Thesen zum organisatorischen Wandel in Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 3, S. 483-485
- Lux, Claudia (1996): Kommission des DBI für Organisation und Betrieb. Arbeitsprogramm im Berichtsjahr 1995. In: Bibliotheksdienst. Jg. 30 (1996), Heft 5, S. 893-897
- Lux, Claudia (1995): Schafft uns die virtuelle Bibliothek? Organisatorische und personelle Auswirkungen elektronischer Dienstleistungen. In: Reich, Martina (Hg.): Spezialbibliotheken auf dem Weg zur virtuellen Bibliothek? Karlsruhe, S. 197-220
- Lüdtke, Helga (1994): Librarians' Wonderland? Neun Wochen an der Wellesley College Library, Massachusetts. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 46 (1994), Heft 3, S. 240-246
- Lüdtke, Helga (Hg.) (1992): Leidenschaft und Bildung. Zur Geschichte der Frauenarbeit in Bibliotheken. Berlin
- Lüdtke, Helga (1987): Belesen, einfühlsam, gering entlohnt: Bibliothekarinnen. Von den Anfängen eines Frauenberufes. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 39 (1987), Heft 1, S. 18-35
- Manager Magazin (1996): Mut zum Widerspruch. In: Manager Magazin. Heft 9 (1996), S. 208
- Marloth, Heinz (1994): Bibliothekar - eine aussterbende Berufsbezeichnung? In: Bibliotheksdienst. Jg. 28 (1994), Heft 5, S. 636-639
- Maurer, Hansjürgen (1986): Die Aufgaben des Abteilungsleiters in einer wissenschaftlichen Bibliothek. In: Römer, Gerhard (Hg.): Abteilungsleiter in einer wissenschaftlichen Bibliothek. Karlsruhe, S. 27-45

- Mayntz, Renate (1985): Forschungsmanagement - Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis. Probleme der Organisation und Leitung von hochschulfreien, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten. Opladen
- Merchant, Maurice P.; England, Mark M. (1989): Changing management techniques as libraries automate. In: Library Trends. Vol. 37 (1989), No. 2, p. 469-493
- Meyer, Elisabeth (1992): Wollen wir uns bewegen; oder wollen wir warten, bis man uns Beine macht? In: Rundschreiben. Heft 3 (1992), S. 17-19
- Milkau, Fritz (1933): Der Bibliothekar und seine Leute. In: Ders. (Hg.): Handbuch der Bibliothekswissenschaft. Zweiter Band. Bibliotheksverwaltung. Leipzig, S. 635-716
- Mittler, Elmar (1996): Die Bibliothek der Zukunft. Überlegungen aus Anlaß der Planungen zu einem Informations- und Kommunikationszentrum in Adlershof (Berlin). In: Bibliothek. Jg. 20 (1996), Heft 2, S. 259-261
- Mittler, Elmar (Hg.); Cremer, Monika (Red.) (1992): Drehscheibe der Information. Bibliotheken und Datenverarbeitung. Berlin
- Mohn, Reinhard (1993): Effizienz und Evolutionsfähigkeit im öffentlichen Dienst. Gütersloh
- Morris, B. (1997): Understanding the impact of change. In: Records Management Bulletin. Vol. 83 (1997), p. 3-4
- Mozer, Andrea (1992): Zusammenarbeit und Führung in wissenschaftlichen Bibliotheken aus der Sicht einer Angehörigen des Gehobenen Dienstes. In: Rundschreiben. Heft 1 (1992), S. 16-17
- Mursch, Siegfried (1971): Überlegungen zur innerbetrieblichen Arbeitsteilung an wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie. Jg. 18 (1971), Heft 4/5, S. 262-272
- Müller, Michael; Ridder, Christiane (1997): Berufliche Situation der Fachhochschul-Absolventinnen in den bibliothekarischen Studiengängen. Ergebnisse einer Befragung des Abschlußjahrgangs 1995. In: Bibliotheksdienst. Jg. 31 (1997), Heft 4, S. 590-599
- Müller, Rolf E. (1980): Betriebsklima und Betriebserfolg. Praktische Psychologie der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb. Stuttgart
- Müller, Udo (1995): Controlling als Steuerungsinstrument der öffentlichen Verwaltung. Von der Ordnungsmäßigkeitskontrolle zur Bewertung von Controllingverfahren. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 5 (1995), S. 11-19
- Müller, Werner R. (1995): Führungsforschung/Führung in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in der Schweiz. In: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard und Rolf Wunderer (Hg.), Sp. 573-586

- Nagelsmeier-Linke, Marlene (1998): Professionalisierung tut not. Überlegungen zu einer Reform der Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes. In: Pro Libris. Heft 1 (1998), S. 17-21
- Nagelsmeier-Linke, Marlene (1996): Mitarbeiter - das wichtigste Kapital. Zielorientierte Führung als Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: Wefers, Sabine (Hg.) (1997): Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Frankfurt/M., S. 81-92
- Naschold, Frieder; Soskice, David; Hancké, Bob und Ulrich Jürgens (Hg.) (1997): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb. Berlin
- Naschold, Frieder (1995): Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors. Berlin
- Neidhardt, Friedhelm (1983): Gruppierungsprobleme sozialwissenschaftlicher Forschungsteams. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Sonderheft 25 (1983), S. 552-573
- Neubauer, Karl-Wilhelm (1994): Elektronische Medien und neue Organisationsformen für Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 46 (1994), Heft 10/11, S. 868-876
- Neubauer, Karl-Wilhelm (1993): Diplom-Bibliothekar und Fachreferent: Bibliotheksmanagement im Team. In: Verein der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken e.V. (Hg.): Berufsbild Bibliothekar. Stationen und Positionen. Regensburg, S. 139-152
- Neubauer, Karl-Wilhelm (1989): Diplom-Bibliothekar und Fachreferent: Bibliotheksmanagement im Team. In: Rundschreiben. Heft 3 (1989), S. 11-15
- Neubauer, Wolfram; Schmidt, Ralph (Hg.) (1996): 18. Online-Tagung der DGD, Frankfurt am Main, 21. bis 23. Mai 1996. Information ohne Grenzen. Wissensvermittlung im Zeitalter der Datennetze. Proceedings. Frankfurt/M.
- Neubauer, Wolfram (1991): Die Ausbildung der Bibliotheksreferendare an den Ausbildungsinstituten aus der Sicht von Spezialbibliotheken und ähnlicher Einrichtungen. In: Tehnzen, Jobst (Hg.), S. 42-52.
- Neuberger, Oswald (1995a): Führungsdilemmata. In: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard und Rolf Wunderer (Hg.), Sp. 533-540
- Neuberger, Oswald (1995b): Mikropolitik. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.), S. 35-42
- Neuberger, Oswald (1990): Führen und geführt werden. Stuttgart

- Neuberger, Oswald; Kompa, Ain (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim
- Noelle-Neumann, Elisabeth; Strümpel, Burkhard (1985): Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse. München
- Noon, Pat (1991): Librarians as managers: a different set of skills? In: Library Management. Vol. 12 (1991), No. 5, p. 4-12
- Oppen, Maria; Wegener, Alexander (1997): Restrukturierung der kommunalen Dienstleistungsproduktion - Innovationsfähigkeit deutscher Kommunen in internationaler Perspektive. In: Naschold, Frieder; Soskice, David; Hancké, Bob und Ulrich Jürgens (Hg.), S. 151-181
- Oppolzer, Alfred (1989): Handbuch Arbeitsgestaltung. Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitsorganisation. Hamburg
- Oßwald, Achim (1998): Konzepte zur Qualifizierung von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Leitungsfunktionen im Bibliotheks- und Informationsbereich. In: Pro Libris. Heft 1 (1998), S. 10-12
- Oßwald, Achim; Gödert, Winfried (1998a): Expertenbefragung und Hearing der Fachhochschule Köln. In: Pro Libris. Heft 1 (1998), S. 13-15
- Oßwald, Achim; Gödert, Winfried (1998b): Überlegungen zur Einrichtung eines Zusatzstudiums für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bibliotheks- und Informationsbereich am Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. In: Rundschreiben. Heft 1 (1998), S. 15-20
- Ott, Ulrich; Stoltzenburg, Joachim: Aufgabenwechsel und Führungsstil in der UB Konstanz. In: Bibliothek aktuell. Heft 39 (1979), S. 53-58
- Ouchi, William G. (1981): Theory Z. Reading
- Pantenburg, Ursula (1996): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Ein Zwischenbericht zum Projekt der Bertelsmann Stiftung. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 48 (1996), Heft 12, S. 914-919
- Papmehl, André (1998): Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. In: Office Management. Heft 6 (1998), S. 64-65
- Paris, Rainer (1995): Die Politik des Lobs. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Sonderheft 35 (1995), S. 83-107
- Parkinson, C. Northcote; Rustomji, M. K. (1993): Perfektes Management. Berlin

- Passera, Carmen (1997): 10 Jahre VDB-Arbeitsgruppe "Frauen im höheren Bibliotheksdienst". Herzlichen Glückwunsch oder haben wir gar keinen Grund zum Feiern? In: Bibliotheksdienst. Jg. 31 (1997), Heft 9, S. 1680-1683
- Paul, Gerd (1997): Kundenorientierung, Mitarbeiterbeteiligung und Nutzung neuer IuK-Technologien - Leitmotive der Informationsversorgung an einer Forschungsinstitution. In: Bibliotheksdienst. Jg. 31 (1997), Heft 12, S. 2268-2276
- Paul, Gerd (1996): Leitungs- und Kooperationsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken: Feldphase abgeschlossen. In: Bibliotheksdienst. Jg. 30 (1996), Heft 5, S. 829-833
- Pauleweit, Karin (1997): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Zum Abschluß des Projekts. In: Bibliotheksdienst. Jg. 31 (1997), Heft 12, S. 2276-2279
- Pawlowsky-Flodell, Charlotta (1995a): Bibliothekare, die unbekannten Wesen. Zur Soziodemographie einer Berufsgruppe. In: Deutsches Bibliotheksinstitut: Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994. Berlin, S. 9-22
- Pawlowsky-Flodell, Charlotta (1995b): Berufsverständnis, Arbeitseinstellung und Zufriedenheit von Bibliothekaren. In: Deutsches Bibliotheksinstitut. Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994. Berlin, S. 65-99
- Peter, Lothar (1993): "Jeder irgendwie für sich allein?" Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 22 (1993), Heft 6, S. 416-432
- Peters, Klaus (1988): Bibliotheksrecht. Ein Bericht für die Zeit vom 1.1. bis 30.6.1988. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 35 (1988), Heft 5, S. 449-459
- Pfeiffer, Dietmar K. (1981): Organisationssoziologie. In: Beckerath, Paul G. von; Sauermann, Peter und Günter Wiswede (Hg.), S. 299-301
- Posse, Norbert (1997): Veränderung und Widerstand. Vortrag auf der Abschlußveranstaltung des Projektes "Leistungsmessung an Öffentlichen Bibliotheken" der Bertelsmann Stiftung, 29. Oktober 1997 in Gütersloh. Gütersloh
- Price Waterhouse, Change Integration Team (1996): The paradox principles. How high-performance companies manage chaos, complexity, and contradiction to achieve superior results. Chicago
- Pröhl, Marga (Hg.) (1995): Wirkungskvolle Strukturen im Kulturbereich. Eine Dokumentation zur Durchführung und Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung in der Stadt Bielefeld im Rahmen des Projektes "Wirkungskvolle Strukturen im Kulturbereich" der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- REFA Bundesverband (1998): Managementpraxis und Führungspsychologie. In: Wirtschaftswoche. Heft 3 (1998), S. 67

- Regnet, Erika (1995a): Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.), S. 205-214
- Regnet, Erika (1995b): Der Weg in die Zukunft. Neue Anforderungen an die Führungskraft. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.), S. 43-53
- Reich, Angelika (1991): Bibliothek. Ein zufriedenstellender und erfüllender Arbeitsplatz. Zusammenfassende Ergebnisse einer Umfrage zur derzeitigen Berufssituation der Bibliothekare/innen im höheren Bibliotheksdienst. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Jg. 38 (1991), Heft 3, S. 207-226
- Reich, Martina (Hg.) (1995): Spezialbibliotheken auf dem Weg zur virtuellen Bibliothek? Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB/Sektion 5 im DBV, 21.-25. März 1995, Hamburg. Karlsruhe
- Reinhardt, Werner; Griebel, Rolf (1998): Harrassowitz-Preisindex für die wissenschaftliche Buchproduktion 1996. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 1, S. 22-29
- Reisser, Michael; Rothe, Manfred und Heike Wirrmann (1995): Bibliothekartag Göttingen 1995. Die Herausforderung durch elektronische Medien und neue Organisationsformen. In: Buch und Bibliothek. Jg. 47 (1995), Heft 9, S. 766-791
- Richter, Bernd (1990): Organisationslabor. In: Personal. Heft 7 (1990), S. 276-280
- Riedel, Susanne (1989): Lust und Frust neuer Arbeitsformen. Bibliothekarische Teamarbeit in Theorie und Praxis. Hannover. Zugleich: Fachhochschule Hamburg, FB Bibliothekswesen (Diplomarbeit 1988)
- Rieker, Jochen (1996): Mode, nicht Methode. Interview mit Eileen Shapiro. In: Manager Magazin. Heft 12 (1996), S. 170-176
- Risch, Susanne (1996): Weiche Wende. Auf dem Weg zum Kunden hat sich das Gros der Unternehmen verlaufen, behauptet Professor Christian Homburg und belegt seine These mit einer Studie. In: Manager Magazin. Heft 1 (1996), S. 144-152
- Römer, Gerhard (Hg.) (1992): Neue Medien - neue Aufgaben. Eine Fortbildungsveranstaltung für Bibliothekare an den wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Baden-Württemberg am Mathematischen Forschungsinstitut Oberwolfach vom 4. bis 8. November 1991. Karlsruhe
- Römer, Gerhard (Hg.) (1986): Abteilungsleiter in einer wissenschaftlichen Bibliothek. Vorträge, Diskussionen und Arbeitsergebnisse eines Fortbildungskurses des Landes Baden-Württemberg im Mathematischen Forschungsinstitut Oberwolfach/Walke vom 2.-6.12.1985. Karlsruhe

- Ronzheimer, Manfred (1998): Der "Cybrarian" in der Online-Bibliothek der Zukunft. Interview mit Karin Pauleweit, kommissarische Direktorin des Deutschen Bibliotheksinstituts in Berlin. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 3, S. 523-525
- Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.) (1995): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart
- Rosenstiel, Lutz von (1995a): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.), S. 3-24
- Rosenstiel, Lutz von (1995b): Motivation von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.), S. 161-180
- Rosenstiel, Lutz von (1989): Betriebsklima. In: Strutz, Hans (Hg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden, S. 55-67
- Rosenstiel, Lutz von (1985): Messung des Betriebsklimas. In: Schuler, Heinz; Stehle, Willi (Hg.), S. 25-44
- Rosenstiel, Lutz von; Falkenberg, Thomas und Walter Hehn (1983): Betriebsklima heute. München
- Rösner, Helmut (1997): Die wissenschaftlichen Spezialbibliotheken und ihr Nachweis in der Deutschen Bibliotheksstatistik. Vortrag gehalten auf der ASpB-Tagung, 7. März 1997.
- Roth, Volker (1984): Fachreferat und Bibliotheksorganisation an wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 41 (1984), S. 185-213
- Rundschreiben (1992): Hierarchie in Bibliotheken - ein Frauenproblem? In: Rundschreiben. Heft 1 (1992), S. 15-16
- Ruppelt, Georg (1994): Über Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Lohse, Hartwig (Hg.): 6. Deutscher Bibliothekskongreß, 84. Deutscher Bibliothekartag in Dortmund 1994. Arbeitsfeld Bibliothek. Frankfurt/M., S. 203-213
- Rusch-Feja, Diann (1997): Wandel in der bibliothekarischen Fortbildung: Fragestellungen über die Kompetenz zur Bewältigung neuer Aufgaben.; Bericht über die dritte Weltkonferenz zu Fort- und Weiterbildung in den bibliothekarischen und informationsbezogenen Berufen, 27.-29. August 1997 in Kopenhagen. In: Bibliothek. Jg. 21 (1997), Heft 3, S. 366-368
- Russel, Norman J. (1992): The Management of Change. A view from Northern Ireland. Seminar, German Library Institute, 4 June 1992, Berlin (unveröffentl. Manuskript)

- Schäfer, Peter (1985): Leistungsmotivierende Organisationsgestaltung - Strategien und Entwicklungsperspektiven. In: Klages, Helmut; Schäfer, Peter (Hg.): Leistungsmotivation und Leistungsanreize im öffentlichen Dienst. Hochschule für Verwaltungswissenschaft. Speyer, S. 137-198
- Schaudel, Diether (1993): Ethik und technische Innovation: Verantwortung von Unternehmer und Manager. In: io Management Zeitschrift. Jg. 62 (1993), Heft 9, S. 45-50
- Scherer, Hans-Peter (1994): Die Fetzen fliegen. Mitarbeiterführung. In: Wirtschaftswoche. Heft 11 (1994), S. 70-75
- Scheuch, Erwin K. (1973): Das Interview in der Sozialforschung. In: König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil. 3. Auflage. Stuttgart, S. 66-190
- Schibel, Wolfgang (1998): "Fachreferent 2000". 13 Thesen zur Differenzierung des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes. In: Bibliotheksdienst. Jg. 32 (1998), Heft 6, S. 1040-1046
- Schlüter, Anne (1996): Barrieren und Karrieren für Frauen im höheren Dienst. In: Bibliothek. Jg. 20 (1996), Heft 1, S. 100-107
- Schneider, Helmut (1992): "Vertrauensbildende Massnahmen" als Komponenten der Unternehmenskultur. In: io Management Zeitschrift. Jg. 61 (1992), Heft 7/8, S. 27-29
- Schommer, Hans-Dieter (1992): Das Betriebsklima - ein zu wenig beachteter Humanisierungsfaktor. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering (FB/IE). Jg. 41 (1992), Heft 2, S. 39-91
- Schreyögg, Georg (1993): Führung. In: Enderle, Georges (Hg.): Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg, Sp. 325-330
- Schreyögg, Georg (1978): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. Stuttgart
- Schröder, Antonius; Feldmann, Maresa (1997): Beschäftigtenbefragung bei der Kreisverwaltung Osnabrück. Ergebnisdokumentation. Dortmund
- Schröder, Antonius (1997a): Mitarbeiterbefragungen in der öffentlichen Verwaltung. Effiziente Verwaltungsmodernisierung durch Beteiligung der MitarbeiterInnen. In: Arbeitsweltreport. Heft 2 (1997), S. 1-3
- Schröder, Antonius (1997b): Mitarbeiterbefragungen und partizipative Organisationsentwicklung. Forschungs- und Beratungskonzept. Dortmund
- Schuler, Heinz; Stehle, Willi (Hg.) (1985): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis. Perspektiven der Kooperation. Stuttgart

- Schwaiger, Manfred; Jeckel, Peter und Volker Saffert (1995): Kommunikationsmanagement in großen und mittelständischen Unternehmen. Augsburg
- Schwall, Helmut (1992): Die Führungsleitlinien der Landesverwaltung Baden-Württemberg. In: Römer, Gerhard (Hg.): Neue Medien - neue Aufgaben. Badische Landesbibliothek. Karlsruhe, S. 193-213
- Schwarz, Christa (1969a): Die Anfänge des bibliothekarischen Frauenberufs im wissenschaftlichen Bibliothekswesen Deutschlands 1899-1911. In: Buch, Bibliothek, Leser. S. 421-434
- Schwarz, Christa (1969b): Dokumente zur Geschichte des bibliothekarischen Frauenberufs im wissenschaftlichen Bibliothekswesen Deutschlands 1907-1921. Berlin
- Schwarz, Helga (1994): Zum Qualifikationsprofil von Bibliothekaren im Zeitalter der EDV. In: Rundschreiben. Heft 2 (1994), S. 14-18
- Schwarz, Helga (1993): Veränderte berufliche Anforderungen an Diplom-Bibliothekare. In: Hoffmann, Bernward; Krueger, Wolfgang (Hg.): Berufsbild Bibliothekar. Stationen und Positionen. VdDB. Regensburg, S. 72-85
- Seltz, Rüdiger; Mill, Ulrich und Eckart Hildebrandt (Hg.) (1986): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin
- Shapiro, Eileen C. (1996): Trendsurfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden. Frankfurt/M.
- Shaw, Debora (ed.) (1986): Human aspects of library automation. Helping staff and patrons cope. Papers presented at the 1985 Clinic on Library Applications of Data Processing, April 14-16, 1985. Urbana-Champaign (Ill.)
- Simon, Hermann (1996): Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft B 23/96 (31. Mai 1996), S. 3-13
- Simon, Hermann (1995): Große Verwirrung. In: Manager Magazin. Heft 5 (1995), S. 134-136
- Specht, Karl Gustav; Wiswede, Günter (1981): Betriebssoziologie. In: Beckerath, Paul G. von; Sauermann, Peter und Günter Wiswede (Hg.), S. 116-118
- Sperling, Hans Joachim (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Marburg
- Stadt Bielefeld, Pressestelle (1996): Ergebnisse 2. Mitarbeiterbefragung. In: Moment MaiL. Hauszeitschrift für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bielefeld. Heft 6 (1996), S. 1-7

- Stadt Freiburg im Breisgau (1996): Bei der Stadtbibliothek ist die Stelle der Abteilungsleiterin bzw. des Abteilungsleiters Organisation und Benutzung, zugleich stellvertretende Amtsleiterin bzw. stellvertretender Amtsleiter" zu besetzen. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 48 (1996), Heft 2, S. 235
- Staehle, Wolfgang H. (1991): Viele neue Anforderungen an Führungskräfte. In: io Management Zeitschrift. Jg. 60 (1991), Heft 10, S. 57-58
- Staehle, Wolfgang H. (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München
- Statistisches Bundesamt (1997): Statistisches Jahrbuch 1997 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden
- Stein, Kira (1994): Normierung - Formalisierung - Partizipation. In: Die Mitbestimmung. Heft 11 (1994), S. 27-28
- Steinbrücker, Ute (1994): Mitarbeiterführung und Organisationskultur. Die Bedeutung kulturbewußter Führung am Beispiel einer Reorganisation in der Universitätsbibliothek Konstanz. Fakultät für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz. Konstanz (Diplomarbeit)
- Stock, Wolfgang G.: Der deutsche Arbeitsmarkt für Bibliothekare. In: Nachrichten für Dokumentation. Jg. 48 (1997), S. 351-352
- Stöger & Partner, Gesellschaft für Personalentwicklung (1996): Probleme lösen und Konflikte bewältigen. In: Wirtschaftswoche. Heft 50 (1996), S. 128
- Stoltzenburg, Joachim (1993): Fortbildung der Bibliotheksdirektoren und des Ministeriums durch den Rechnungshof Baden-Württemberg. In: Rundschreiben. Heft 3 (1993), S. 12-17
- Stoltzenburg, Joachim (1990a): Berufsbild in der Diskussion - Der Diplom-Bibliothekar zwischen Literaturverwaltung und Informationsdienstleistung. Eine Stellungnahme. Leserzuschrift. In: Rundschreiben. Heft 4 (1990), S. 14-15
- Stoltzenburg, Joachim (1990b): Ein Rückblick nach vorn. Zum Werden der Neuen Bibliothek der Universität Konstanz. In: Hans-Joachim Koppitz: Die Neugründung wissenschaftlicher Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland. Symposium, veranstaltet vom Institut für Buchwesen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz vom 23. bis 25. Februar 1988 mit Unterstützung der Fritz Thyssen Stiftung. München. S. 121-168
- Stoltzenburg, Joachim (1984a): Bibliothek zwischen Tradition und Fortschritt. In: Mitteilungsblatt (MB NRW) N. F. Jg. 34 (1984), Heft 4, S. 433-456
- Stoltzenburg, Joachim (1984b): Die Bibliothek zwischen Tradition und Moderne. In: Bibliotheksdienst. Jg. 18 (1984), Heft 7, S. 695-706

- Stoltzenburg, Joachim (1983): Vor Beginn der Datenverarbeitung in (wissenschaftlichen) Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst. Jg. 17 (1983), Heft 8, S. 647-664
- Streeck, Wolfgang (1996): Keine einfachen Antworten. In: Die Mitbestimmung. Heft 10 (1996), S. 16-20
- Strutz, Hans (Hg.) (1989): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden
- Sturzebecher, Klaus (1994): Konflikt. In: Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger und Otthein Rammstedt (Hg.), S. 356-357
- Stutte, Bernd (1992): Zusammenarbeit und Führung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Auf dem Weg zum kooperativen Führungsstil. In: Römer, Gerhard (Hg.): Neue Medien - neue Aufgaben. Karlsruhe, S. 215-225
- Süle, Tibor (1975): Personalstruktur, Personalpolitik, Personalführung. In: Mitteilungsblatt (MB NRW) N.F. Jg. 25 (1975), S. 338-350
- Symon, G. (1998): The work of IT system developers in context: an organizational case study. In: Human-Computer Interaction. Vol. 13 (1998), No. 1, p. 37-71
- Tegethoff, Hans Georg; Wilkesmann, Uwe (1995): Lean Administration. Lernt die öffentliche Verwaltung bei der Schlankheitskur? In: Soziale Welt. Jg. 46 (1995), Heft 1, S. 27-50
- Tehnzen, Jobst (Hg.) (1991): Die theoretische Ausbildung der Bibliotheksreferendare. Die Umsetzung der Empfehlungen für die Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes an den Ausbildungseinrichtungen. Referate und Diskussionsergebnisse einer Fortbildungsveranstaltung des Vereins Deutscher Bibliothekare und des Deutschen Bibliotheksinstituts am 22. und 23. November 1990 in Frankfurt/M. Berlin
- Theis, Adolf; Knorr, Heribert (1979): Das Spannungsverhältnis zwischen Verwaltung und Wissenschaft. In: Die Deutsche Universitätszeitung vereinigt mit Hochschul-Dienst (DUZ/HD). Heft 6 (1979), S. 170-177
- Thomas, Elke; Seefeldt, Jürgen (1996): Betriebsabläufe und ihre Optimierung. Überlegungen zur Reorganisation von Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek (BuB). Jg. 48 (1996), Heft 8, S. 657-661
- Tröger, Beate (1997): Das Internet in der Lehr- und Wissenschaftspraxis: Aufgaben und Zielsetzungen für wissenschaftliche Bibliotheken. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 68 (1997), S. 176-187
- Ulrich, Peter (1991): Zur Ethik der Kooperation in Organisationen. In: Wunderer, Rolf (Hg.): Kooperation. Stuttgart, S. 69-89

- Umstätter, Walther (1999): Die Rolle der Digitalen Bibliothek im Wissensmanagement. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB). Sonderheft 73 (1999), S. 506-533
- Umstätter, Walther (1991): Was ist das Ziel der deutschen Bibliothekspolitik? In: Bibliotheksdienst. 25. Jg. (1991), Heft 1, S. 9-20
- Universität Tübingen, WissensTransfer/WIT (1996): Konflikt-Management. In: Wirtschaftswoche. Heft 41 (1996), S. 141
- Verein Deutscher Bibliothekare (1997): Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken. Band 57. 1997/98. Wiesbaden
- Verein Deutscher Bibliothekare (1984): Berufsbild des wissenschaftlichen Bibliothekars. In: Rundschreiben. Heft 2 (1984), S. 7-13
- Verein Deutscher Bibliothekare, Kommission für Ausbildungsfragen (1986): Empfehlungen für die Ausbildung des Höheren Bibliotheksdienstes. Darmstadt
- Vodosek, Peter (Hg.) (1993): Bibliothek - Kultur - Information. Beiträge eines internationalen Kongresses anlässlich des 50jährigen Bestehens der Fachhochschule für Bibliothekswesen Stuttgart vom 20. bis 22. Oktober 1992. München
- Vodosek, Peter (1981): Zur Entwicklung des Bibliothekarischen Berufs als Frauenberuf. In: Bibliothek. Jg. 5 (1981), Heft 3, S. 231-244
- Vollers, Hinrich; Sauppe, Eberhard (1997): Arbeitsplatzbewertung für den wissenschaftlichen Bibliotheksdienst (AWBD). Beiträge zur Beschreibung und Bewertung von Arbeitsplätzen nach den Vergütungsgruppen IIa bis I des Bundes-Angestelltentarifvertrages (BAT). Berlin
- Voß, Gerd Günter (1990): Wertewandel. Eine Modernisierung der protestantischen Ethik? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP). Jg. 4 (1990), Heft 3, S. 263-275
- Warnecke, Hans-Jürgen (1992): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin
- Wätjen, Hans-Joachim (Hg.) (1995): Zwischen Schreiben und Lesen. Perspektiven für Bibliotheken, Wissenschaft und Kultur. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hermann Havekost. Oldenburg
- Webb, S. P. (1998): Managing change into the millenium. In: Information Management Report. Feb. 1998, p. 1-3
- Wefers, Sabine (Hg.) (1997): Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Frankfurt/M

- White, H. (1998): Library director/provost relationships and faculty attitudes toward changes in libraries: addressing the specifics. In: *Library Issues: Briefings for Faculty and Administrators*. Vol. 18 (1998), No. 3, p. 2-4
- Wieder, Joachim (1959): Berufssorgen des wissenschaftlichen Bibliothekars. In: *LIBRI*. Band 9 (1959), Heft 2, S. 132-168
- Wiegand, Dietmar (1976): Professioneller Status und Kontrolle über ein (symbolisches) soziales Objekt am Beispiel des wissenschaftlichen Bibliothekars. Ein Beitrag zur professionssoziologischen Theorie und Kasuistik. Frankfurt/M. (Zugl.: Justus Liebig-Universität Gießen, 1975, Dissertation)
- Wienold, Hanns (1994): Signifikanz, statistische. In: Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger und Otthein Rammstedt (Hg.), S. 602
- Wientgen, Karen (1998): Berliner Arbeitnehmer sind häufig krank. In: *Der Tagesspiegel*. 5. April 1998
- Williamson, J.; Stephens, J. M. (1998): Happily ever after? Motivating staff in times of change. In: *Serials Librarian*, Vol. 34 (1998), No. 3-4, p. 361-365
- Windau, Bettina; Pantenburg, Ursula (Bearb.) (1997): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Band 2: Meßergebnisse, Richtwerte, Handlungsempfehlungen. Gütersloh
- Windau, Bettina; Heckmann, Manfred (1992): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken. Projekt der Bertelsmann Stiftung. In: *Buch und Bibliothek (BuB)*. Jg. 44 (1992), Heft 9, S. 750-751
- Winter, Barbara (1995): Frauen in Führungspositionen. Düsseldorf
- Wirrmann, Haike (1994): Wir sind ein einziges Labor oder Wie man aus einer Bibliothek einen Bauchladen macht. In: *Buch und Bibliothek (BuB)*. Jg. 46 (1994), Heft 1, S. 41-47
- Wissenschaftsrat (1986): Empfehlungen zum Magazinbedarf wissenschaftlicher Bibliotheken. Köln
- Wiswede, Günter (1981): Kommunikation. In: Beckerath, Paul G. von; Sauermann, Peter und Günter Wiswede (Hg.): *Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie*. Stuttgart, S. 226-231
- Wittel, Andreas (1998): Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Jg. 27 (1998), Heft 3, S. 178-192
- Woll, Artur (1991): *Wirtschaftslexikon*. 5. Aufl. München

- Wunderer, Rolf (1995): Führung des Chefs. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika und Michael Domsch (Hg.), S. 253-273
- Wunderer, Rolf (Hg.) (1991): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten. Stuttgart
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, Rüdiger (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin, S. 33-56

Anhang

Fragebogen für Bibliotheksmitarbeiter und -mitarbeiterinnen

Fragebogen für Bibliotheksleiter und -leiterinnen

LEITUNGS- UND KOOPERATIONSTILE IN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN

Eine Umfrage von Gerd Paul
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Laufe dieses Jahres befrage ich in Berlin und in Potsdam wissenschaftliche Bibliotheken. Ziel dieser Erhebung ist eine Bestandsaufnahme der vorherrschenden Umgangsformen im Arbeitsalltag, insbesondere der Leitungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken. Die Auseinandersetzung mit Hierarchieproblemen wirkt sich nicht nur positiv auf das Betriebsklima aus, sondern auch auf die Effektivität der Arbeit. **Die Umfrage richtet sich in gleichem Maße an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie an die jeweiligen Leiter und Leiterinnen** (im Fragebogen durchgängig als Chef/Chefin bezeichnet).

Die Teilnahme an dieser Erhebung ist freiwillig.

Ich versichere Ihnen die Wahrung strikter Anonymität. Bitte schicken Sie daher auch den ausgefüllten Fragebogen direkt an mich zurück: **Gerd Paul, Ber. E03, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin.**

Eine Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben ist beigelegt (s. Anl.), ebenso ein adressierter und frankierter Rückumschlag. Das Interesse dieser Arbeit gilt statistischen Werten und Relationen, nicht individuellen Angaben.

Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt etwa eine halbe Stunde Zeit in Anspruch. Senden Sie mir bitte den Fragebogen **bis zum 25.03.1996** zurück. Ich werde Sie über das Ergebnis dieser Erhebung in einer kleinen Broschüre informieren. Wenn Sie an weiteren Informationen (Schlußbericht) interessiert sind, teilen Sie mir das bitte durch Zusendung der beiliegenden Postkarte mit.

Für Ihre Mitarbeit bedanke ich mich im voraus.

I. Die ersten Fragen betreffen das Informationsverhalten zwischen Chefin und Mitarbeiter/innen

1 Wenn neue Technologien eingeführt werden, in welchem Stadium der Entwicklung werden Sie informiert? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ ich werde aufgefordert zur Ideensammlung beizutragen
- ☐ ich werde an Planungsgesprächen beteiligt
- ☐ ich werde an der Erarbeitung des Anwendungskonzeptes beteiligt
- ☐ ich erfahre es unmittelbar vor der Beschlußfassung (z.B. im Rahmen einer Bibliothekssitzung)
- ☐ Sonstiges.

2 Wie oft nehmen Sie an dienstlich veranlaßten Weiterbildungsveranstaltungen oder Schulungen teil?

- ☐ einmal im Jahr
- ☐ zweimal im Jahr
- ☐ häufiger: ... mal pro Jahr
- ☐ seltener
- ☐ nie

3 a. Weisen Sie Ihre Chefin auf notwendige Neuerungen in Ihrem Arbeitsbereich hin?

- ☐ immer
- ☐ häufig
- ☐ selten
- ☐ nie

b. Ist ihr das willkommen?

- ☐ ja
- ☐ gelegentlich
- ☐ nein

4 Wie hält sich Ihre Chefin Ihrer Meinung nach auf dem neuesten Stand der Entwicklungen im Bibliothekswesen? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ über Fachpublikationen
- ☐ durch Tagungen/Kongresse etc.
- ☐ durch Exkursionen/Besichtigungen
- ☐ durch Zufall
- ☐ über informelle Gespräche
- ☐ gar nicht
- ☐ weiß nicht

5 Sucht Ihre Chefin von sich aus im persönlichen Gespräch den fachlichen Austausch mit Ihnen?

- ☐ immer
- ☐ häufig
- ☐ selten
- ☐ nie

6 Hat Ihnen Ihre Chefin schon mal mitgeteilt, daß Ihre Bibliothek von Dritten gelobt wurde?

- ☐ ja
☐ nein

7 Kommt es Ihrer Einschätzung nach vor, daß Ihre Chefin Informationen zurückhält, die Sie und Ihren Arbeitsplatz betreffen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

8 a. Gibt Ihre Chefin Informationen an Sie weiter, die nur sie als Bibliotheksleiterin erhalten hat?

- ☐ ja
☐ nein

b. Wenn ja, wie vermittelt Ihre Chefin ihre Informationen: (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ in internen informellen Gesprächen
☐ in schriftlichen Berichten
☐ in Sitzungen
☐ am gemeinsamen Stammtisch oder in anderem privaten Rahmen
☐ in Einzelgesprächen
☐ Sonstiges

9 Kommt es vor, daß Ihre Chefin Ihnen Anordnungen erteilt, deren Sinn Sie nicht verstehen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

10 Ist Ihre Chefin für Sie ohne Terminabsprachen und Formalitäten ansprechbar?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

11 Gibt es Mitarbeiterbesprechungen ohne Chefin?

- ☐ ja
☐ nein

II. Und nun einige Fragen zur Motivation in Ihrem Arbeitsbereich

12 Meinen Sie, daß Ihre Chefin in Ihnen einen kompetenten Partner/eine kompetente Partnerin sieht?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

13 Wie geht Ihre Chefin mit Fehlern um?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Sie reagiert ungeduldig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie reagiert nachtragend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie reagiert mit erhöhter Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie gibt mir die Möglichkeit, Fehler wieder „auszubügeln“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie nimmt aufgetretene Fehler zum Anlaß, gemeinsam mit mir Lösungen zu finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 Jedem Menschen widerfahren gelegentlich peinliche Ausrutscher. Entschuldigt sich Ihre Chefin für unpassendes oder unbeherrschtes Verhalten?

- ☐ unpassendes oder unbeherrschtes Verhalten kommt nicht vor
☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

15 Bitte geben Sie eine Einschätzung zum Betriebsklima in Ihrer Bibliothek.

- ☐ sehr gut
☐ eher gut
☐ eher schlecht
☐ sehr schlecht

16 Fordert Ihre Chefin Sie auf, Ihre Bibliothek auf Tagungen oder in bibliothekarischen Arbeitskreisen, etc. offiziell zu vertreten?

- ☐ ist bisher nicht vorgekommen
☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

17 Reagiert Ihre Chefin positiv, wenn Sie Einladungen von Dritten bekommen, Ihr Know-how zu vermitteln, z.B. in Form eines Vortrags?

- ☐ ist bisher nicht vorgekommen
☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

18 Lobt Ihre Chefin Ihre Arbeit und Arbeitsergebnisse?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

19 Wie sieht es in Ihrem Arbeitsbereich aus?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Ich habe die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe die Möglichkeit, mir meine Arbeit weitgehend selbständig einzuteilen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe die Möglichkeit, mir meine Arbeitszeit in einem gewissen Umfang selbständig einzuteilen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 Sie haben die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Stellenangeboten zu wählen: Welche der sieben Kriterien sind für Ihre Entscheidung ausschlaggebend? Bitte nur zwei Antwortmöglichkeiten ankreuzen.

- ☐ Verdienstmöglichkeit
☐ Aufstiegschance
☐ Betriebsklima
☐ Arbeitsvielfalt
☐ Entscheidungsbefugnisse
☐ Ausstattung
☐ Arbeitsplatzsicherheit

21 Wie empfinden Sie das Kontrollverhalten Ihrer Chefin?

- ☐ sie kontrolliert nicht
☐ als Wahrnehmung ihrer Verantwortung/Teil ihrer Funktion
☐ als übertrieben

22 Lobt Ihre Chefin Sie und Ihre Leistungen auch in einem öffentlichen Rahmen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

23 Kommt es vor, daß Ihre Chefin Sie auch in Gegenwart anderer kritisiert?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

24 Wie sieht die konkrete Zusammenarbeit mit Ihrer Chefin aus?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Sie hört zu, so daß ich die Möglichkeit habe, meine Meinung in Sachfragen ausführlich darzustellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie betraut mich mit neuen oder besonders schwierigen Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie betont normalerweise meine spezifische Leistung und meinen Anteil an den Arbeitsergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25 Motiviert Ihre Chefin Sie durch materielle Anreize?

- ☐ der materielle Spielraum hierfür ist zu gering
☐ ja
☐ nein

26 Motiviert Ihre Chefin Sie durch Aufstiegsmöglichkeiten?

- ☐ der institutionelle Spielraum hierfür ist zu gering
☐ ja
☐ nein

27 Sind sie bereit, auch mal länger zu arbeiten, um eine wichtige Aufgabe im eigenen Arbeitsbereich abzuschließen?

- ☐ ja
☐ ja, unter bestimmten Umständen
☐ nein

28 Sind Sie bereit, auch mal länger zu arbeiten, um einem dienstlichen Anliegen Ihrer Chefin nachzukommen?

- ☐ ja
☐ ja, unter bestimmten Umständen
☐ nein

III. Jetzt geht es um die Vorbereitung und Abstimmung von Entscheidungen

29 Wie verhält sich Ihre Chefin bei Entscheidungen, die Ihren Arbeitsbereich betreffen?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Sie fühlt sich übergangen, wenn ich eine selbständige Entscheidung treffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie diskutiert mit mir anstehende Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie fragt mich vor Entscheidungen um Rat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie begründet ihre Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie nimmt Entscheidungen zurück, wenn ich als Mitarbeiter/in die besseren Argumente habe ☐ ☐ ☐ ☐

30 a. Sind Sie daran interessiert, Entscheidungsprozesse aktiv mitzugestalten?

- ☐ ja
☐ nein

**b. Wenn nein, warum nicht?
(Bitte nur eine Antwortmöglichkeit ankreuzen)**

- ☐ ist Chefsache
☐ ich werde nicht dafür bezahlt
☐ mir fehlt der Überblick und die Kompetenz
☐ ist mir zu anstrengend
☐ ich möchte die Verantwortung nicht übernehmen
☐ Sonstiges

31 Haben Sie Einfluß auf die Personalauswahl bei Neueinstellungen in der Bibliothek?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

32 Betont Ihre Chefin Ihnen gegenüber ihre Chefin-Position?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

33 Akzeptieren Sie Ihre Chefin in deren übergeordneter Rolle?

- ☐ ja, durchgängig
☐ ja, überwiegend
☐ eher nein

34 Meinen Sie, daß Führungs- oder Leitungsqualitäten erlernbar sind?

- ☐ voll und ganz
☐ eher ja
☐ eher nicht
☐ überhaupt nicht

35 Welche Aufgaben löst Ihrer Meinung nach Ihre Chefin meistens allein und ohne Rücksprache mit Kollegen und Kolleginnen? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Aufgaben, die mit Personalfragen zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit Finanzen zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit Technikeinsatz zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit der Service-Gestaltung und dem Personaleinsatz zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit höheren und vorgesetzten Instanzen zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit der Zukunftsplanung der Bibliothek zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit der Außendarstellung der Bibliothek zu tun haben
☐ Sonstiges:

IV. Gegenstand der folgenden Fragen sind die Möglichkeiten der Abstimmung und Gestaltung von Arbeitsabläufen

36 Im Folgenden möchte ich Sie um eine Einschätzung bitten, wie sich Ihre Chefin zu den Abläufen in Ihrem Arbeitsbereich verhält?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Sie greift meine Änderungsvorschläge auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie ändert meine Arbeitsgebiete und Aufgaben, ohne vorher mit mir gesprochen zu haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie zeigt im Alltag gezieltes Interesse am Stand meiner Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie legt Wert darauf, daß Termine bei der Aufgabenerfüllung genau eingehalten werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie greift unmittelbar in meinen Arbeitsbereich ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37 Erhalten Sie von Ihren Benutzern und Benutzerinnen Rückmeldungen zur Arbeit Ihrer Bibliothek?

- ☐ ja, überwiegend positive
☐ ja, überwiegend negative

☐ nein

38 Hätten Sie gerne mehr Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit?

- ☐ ja
☐ ja, in einigen Bereichen
☐ nein

39 Wie wichtig nimmt Ihre Chefin ihre Funktion bei der Außendarstellung der Bibliothek auf Tagungen, Kongressen oder anderen öffentlichen Veranstaltungen?

- ☐ sehr wichtig
☐ wichtig
☐ weniger wichtig
☐ unwichtig

40 Besteht Ihre Chefin auf Pünktlichkeit?

- ☐ ja sehr, aus Prinzip
☐ ja, normalerweise
☐ ja, wenn Unpünktlichkeit zur Gewohnheit zu werden droht
☐ Sie hält das nicht für wichtig

41 a. Achtet Ihre Chefin auf die Einhaltung von Pausenzeiten der Mitarbeiter/innen?

- ☐ ja
☐ nein

**b. wenn ja, was glauben Sie warum?
(Mehrfachnennung möglich)**

- ☐ aus Fürsorge, falls Mitarbeiter/innen zu wenig Pausen für sich in Anspruch nehmen
☐ aus Prinzip
☐ nur bei besonders hohem Arbeitsanfall
☐ aus besonderem Anlaß bei Mißbrauch
☐ Sonstiges
-

42 a. Glauben Sie, daß technische Neuerungen zu mehr Entscheidungsspielraum in Ihrem Arbeitsbereich führen?

- ☐ ja, prinzipiell
☐ ja, unter bestimmten Umständen
☐ nein, im Gegenteil

b. Glauben Sie, daß diese Entwicklung auch zu einem gewissen Abbau von Hierarchien führen wird?

- ☐ ja, prinzipiell
☐ ja, unter bestimmten Umständen
☐ nein

43 Stellt sich Ihre Chefin vor Sie, wenn Kritik von außen kommt oder von höheren Vorgesetzten?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

44 Veränderungen am Arbeitsplatz, insbesondere auch die Einführung neuer Technologien sind mit Unsicherheiten und Befürchtungen verbunden. Nimmt Ihre Chefin Ihre Ängste vor Veränderungen ernst?

- ☐ grundsätzlich immer
☐ mit Einschränkungen
☐ selten
☐ Ich habe keine Ängste vor Veränderungen

45 Was glauben Sie, wie Ihre Chefin die technologischen Veränderungen im Bibliothekswesen betrachtet?

- ☐ mit Skepsis
☐ mit Zurückhaltung
☐ mit Interesse
☐ mit Faszination

46 Wie betrachten Sie die technologischen Veränderungen im Bibliothekswesen?

- ☐ mit Skepsis
☐ mit Zurückhaltung
☐ mit Interesse
☐ mit Faszination

47 Wie wird bei Ihnen die Urlaubsplanung geregelt?

- ☐ der Urlaub muß frühzeitig verbindlich festgelegt werden (Änderungen nur in Ausnahmefällen)
☐ der Urlaub wird am Anfang des Jahres festgelegt, Änderungen sind aber jederzeit möglich.
☐ es gibt keine Urlaubsplanung, der Urlaub wird kurzfristig von Fall zu Fall entschieden.
☐ Sonstiges
-

48 Akzeptiert Ihre Chefin, wenn Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen selbständig Dienste tauschen?

- ☐ ja
☐ ja, mit Einschränkungen
☐ nein
☐ kommt nicht vor

49 a. Es kommt ja bekanntlich in vielen Lebensbereichen vor, daß man entgegen Anordnungen und Absprachen handelt. Wie ist das bei Ihrer Arbeit, kommt das bei Ihnen vor?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie (bitte weiter mit Frage 50)

b. Wenn ja, warum?

- ☐ aus Zeitmangel
☐ weil es sowieso egal ist, wie ich etwas tue
☐ weil die Anordnungen und Absprachen unsinnig sind
☐ Sonstiges
-

50 Suchen Sie von sich aus die Unterstützung Ihrer Chefin zur Lösung fachlicher, organisatorischer oder technischer Probleme in Ihrem Arbeitsgebiet?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

51 Was glauben Sie, unter welchen Bedingungen macht Ihrer Chefin die Arbeit am meisten Spaß?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
wenn wir alle nach ihren Anweisungen arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn der Arbeitsalltag abwechslungsreich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie sich vor besondere Herausforderungen gestellt sieht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie von den Problemen der Bibliothek möglichst wenig behelligt wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Arbeit zügig und effizient erledigt wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die von ihr geleitete Bibliothek hohe Anerkennung von außen erfährt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn allen die Arbeit Spaß macht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52 Bitte weiter mit der nächsten Frage

53 Unter welchen Bedingungen macht Ihnen die Arbeit am meisten Spaß?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
wenn die Arbeit abwechslungsreich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich selbstverantwortlich arbeiten kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich nicht mit Überraschungen und unvorhergesehenen Ereignissen konfrontiert werde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn mich die Arbeit nicht zu sehr beansprucht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sich die Chefin nicht in meine Arbeit einmischt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich ausgelastet bin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Stimmung gut ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich Zeit für private Gespräche habe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich von der Chefin genaue Vorgaben bekomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Benutzer wenig stören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn neue Aufgaben auf mich zukommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich genug verdiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:				

54 Inwieweit entsprechen Ihre realen Arbeitsbedingungen und Ihr Arbeitsalltag den von Ihnen angekreuzten Merkmalen?

- ☐ voll und ganz
☐ weitgehend
☐ zum Teil
☐ gar nicht

55 Wären Sie eigentlich lieber *nicht* berufstätig?

- ☐ ja, lieber nicht berufstätig
☐ nein, lieber berufstätig

V. Und nun einige Fragen zur Handhabung und Regelung von Konflikten

56 Kommt es vor, daß Sie Ihre Chefin offen kritisieren?

- ☐ ja
☐ nein

57 Kann Ihre Chefin Kritik ertragen?

- ☐ ja, in jedem Fall
☐ ja, fast immer
☐ es kommt drauf an
☐ nein, eigentlich nicht, aber er zwingt sich
☐ nein

58 Wie handelt Ihre Chefin, wenn die Mitarbeiter/innen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Sie führt eine Mehrheitsentscheidung herbei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie verfügt entsprechend ihrer Meinung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie versucht, einen Kompromiß auszuhandeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie verschiebt die Entscheidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59 Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Desinteresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trotzverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auseinandersetzungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plötzliche Erkrankung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienst nach Vorschrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorwurfshaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60 Erkennt Ihre Chefin Ihrer Meinung nach drohende Konflikte rechtzeitig?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

61 Wird Ihre Chefin bei Konflikten zwischen Kollegen und Kolleginnen herangezogen?

- ☐ ja
☐ nein

62 Wie oft gab es derartige „Interventionen“ in den letzten 12 Monaten?

- ☐ mehr als neun Mal
☐ fünf bis neun Mal
☐ zwei bis vier Mal
☐ einmal
☐ keine

63 Kommt es vor, daß konfliktträchtige, gereizte Situationen durch eine humorvolle Bemerkung der Chefin entspannt bzw. entschärft werden?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

VI. Fragen, die mehr den atmosphärischen Arbeitszusammenhang betreffen

64 Fühlen Sie sich in Gesprächen mit Ihrer Chefin frei, gelöst und entspannt?

- ☐ voll und ganz
☐ eher ja
☐ eher nicht
☐ überhaupt nicht

65 Ist Ihre Chefin grundsätzlich für „Plausch“ und „Small talk“ zugänglich?

- ☐ voll und ganz
☐ eher ja
☐ eher nicht
☐ überhaupt nicht

66 Wie bewerten Sie Ihren Umgangston der Chefin gegenüber?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
grundsätzlich höflich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jovial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rauh aber herzlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
freundlich und zugewandt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abweisend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
locker und lässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
distanziert und kühl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sonstiges				

67 Kommt es vor, daß Sie sich von Ideen und Vorstellungen Ihrer Chefin gewinnen und begeistern lassen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

68 Wenden Sie sich auch in persönlichen Belangen an Ihre Chefin?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

69 Ist Ihre Chefin bereit, Ihnen zu helfen, wenn Sie sich mit persönlichen Problemen an sie wenden?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

70 Unterbrechen Sie *sofort* Gespräche im Kollegenkreis, wenn die Chefin den Raum betritt?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

71 Bitte ordnen Sie den Führungsstil Ihrer Chefin auf der folgenden Skala ein.

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
kommunikativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fürsorglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooperativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autoritär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gleichgültig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
innovativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plichtbewußt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leistungsorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

72 Meinen Sie, daß das Privatleben Ihrer Chefin durch den Beruf beeinträchtigt wird?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie
☐ weiß nicht

73 Fühlen Sie sich selbst beruflich so sehr „eingespannt“, daß Ihr Privatleben darunter leidet?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

74 Glauben Sie, daß Ihre Chefin von ihren Vorgesetzten anerkannt wird?

- ☐ ja
☐ nein
☐ weiß ich nicht

75 Glauben Sie, daß Ihre Chefin mit ihren Aufstiegs- oder Beförderungschancen zufrieden ist?

- ☐ ja
☐ nein
☐ das scheint **relativ** unwichtig für sie zu sein
☐ interessiert mich nicht

VII. Fragen zu Ihrer Person

76 Sind Sie

- ☐ männlich
☐ weiblich

77 Wie alt sind Sie?

... Jahre

78 Als was sind Sie beschäftigt?

- ☐ ungelernte/r oder angelernte/r Arbeiter/in
☐ Studentische/r Mitarbeiter/in
☐ Auszubildende/r
☐ Facharbeiter/in
☐ einfache/r oder mittlere/r Angestellte/r
☐ Beamten/Beamter des einfachen oder mittleren Dienstes
☐ höhere/r Angestellte/r
☐ Beamten/ Beamter des gehobenen Dienstes
☐ Leitende/r Angestellte/r
☐ Beamten/Beamter des höheren Dienstes

79 Welche Funktion üben sie aus?

	aus- schließ- lich	überwie- gend	gelegent- lich	nie
Katalogisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwerb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausleihe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auskunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertretung der Bibliothek-Leitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Recherchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopierarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sekretariatsarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenerfassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhaltliche Erschließung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Magazinarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliografische Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

80 Welchen Ausbildungsabschluß haben Sie?

- ☐ Haupt- oder Volksschule bzw. Polytechnische Oberschule (8./9.Klasse)
☐ Mittlere Reife, Fachschulabschluß bzw. Polytechnische Oberschule (10.Klasse)
☐ Abitur
☐ Abitur über den Zweiten Bildungsweg
☐ Abschluß einer höheren Fachschule (z.B. Ingenieurschule, Fachhochschule)
☐ Hochschulabschluß
☐ Promotion

81 Seit wann sind Sie in Ihrem Beruf tätig?

seit 19..

82 Seit wann sind Sie in dieser Bibliothek tätig?

seit 19..

83 Sind Sie vollzeit- oder teilzeitbeschäftigt?

- ☐ vollzeit
☐ teilzeit

84 Bitte ordnen Sie die Bruttohöhe Ihres Monatsgehalts in die folgende Skala ein:

- ☐ weniger als DM 1000
☐ zwischen 1000 und 1500
☐ zwischen 1500 und 2000
☐ zwischen 2000 und 2500
☐ zwischen 2500 und 3000
☐ zwischen 3000 und 4000
☐ zwischen 4000 und 5000
☐ zwischen 5000 und 6000
☐ zwischen 6000 und 7000
☐ zwischen 7000 und 8000
☐ mehr als 8000

85 Wo waren Sie am 9. November 1989, also vor der Vereinigung Deutschlands, beruflich tätig bzw. in Ausbildung?

- ☐ im Ostteil Berlins
☐ im Westteil Berlins
☐ in anderen Gebieten der ehemaligen DDR
☐ in anderen Gebieten der alten Bundesrepublik

86 Wo arbeiten Sie jetzt?

- ☐ im Ostteil Berlins
☐ im Westteil Berlins

87 Wieviele Kolleg/innen gehören mit Ihnen zu dieser Bibliothek?

...

88 Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?

- ☐ deutsche
☐ andere

LEITUNGS- UND KOOPERATIONSTILE IN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN

Eine Umfrage von Gerd Paul
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Laufe dieses Jahres befrage ich in Berlin und in Potsdam wissenschaftliche Bibliotheken. Ziel dieser Erhebung ist eine Bestandsaufnahme der vorherrschenden Umgangsformen im Arbeitsalltag, insbesondere der Leitungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken. Die Auseinandersetzung mit Hierarchieproblemen wirkt sich nicht nur positiv auf das Betriebsklima aus, sondern auch auf die Effektivität der Arbeit. **Die Umfrage richtet sich in gleichem Maße an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie an die jeweiligen Leiter und Leiterinnen** (im Fragebogen durchgängig als Chef/Chefin bezeichnet).

Ich versichere Ihnen die Wahrung strikter Anonymität. Eine Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben ist beigelegt (s. Anl.). Das Interesse dieser Arbeit gilt statistischen Werten und Relationen, nicht individuellen Angaben.

Das persönliche Interview anhand dieses Fragebogens nimmt etwa eine bis eineinhalb Stunden Zeit in Anspruch. Ich werde Sie über das Ergebnis dieser Erhebung in einer kleinen Broschüre informieren. Der Endbericht geht Ihnen automatisch nach Abschluß dieser Arbeit zu.

Für Ihre Mitarbeit bedanke ich mich im voraus.

Gerd Paul, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50, 10785 Berlin.

I. Die ersten Fragen betreffen das Informationsverhalten zwischen Chef/in und Mitarbeiter/innen

1 Wenn neue Technologien eingeführt werden, in welchem Stadium der Entwicklung werden Ihre Mitarbeiter/innen informiert? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ sie werden aufgefordert, zur Ideensammlung beizutragen
- ☐ sie werden an Planungsgesprächen beteiligt
- ☐ sie werden an der Erarbeitung des Anwendungskonzeptes beteiligt
- ☐ sie werden vor der endgültigen Beschlußfassung, z.B. im Rahmen einer Bibliothekssitzung informiert
- ☐ Sonstiges

2 Wie oft nehmen Ihre Mitarbeiter/innen durchschnittlich an dienstlich veranlaßten Weiterbildungsveranstaltungen oder Schulungen teil?

- ☐ einmal im Jahr
- ☐ zweimal im Jahr
- ☐ häufiger: ... mal pro Jahr
- ☐ seltener
- ☐ nie

3 a. Werden Sie von Ihren Mitarbeiter/innen auf notwendige Neuerungen in deren Arbeitsbereichen hingewiesen?

- ☐ immer
- ☐ häufig
- ☐ selten
- ☐ nie

b. Ist Ihnen das willkommen?

- ☐ ja
- ☐ gelegentlich
- ☐ nein

4 Wie halten Sie sich auf dem neuesten Stand der Entwicklungen im Bibliothekswesen? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ über Fachpublikationen
- ☐ durch Tagungen/Kongresse etc.
- ☐ durch Exkursionen/Besichtigungen
- ☐ durch Zufall
- ☐ über informelle Gespräche
- ☐ gar nicht
- ☐ weiß nicht

5 Suchen Sie von sich aus im persönlichen Gespräch den fachlichen Austausch mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

6 Haben Sie ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schon mal mitgeteilt, daß Ihre Bibliothek von Dritten gelobt wurde?

- ☐ ja
☐ nein

7 Kommt es vor, daß Sie Informationen zurückhalten, die Ihre Mitarbeiter/innen und deren Arbeitsplatz betreffen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

8 a. Geben Sie Informationen, die *nur Sie* selbst als Leiter der Bibliothek erhalten, an Ihre Mitarbeiter/innen weiter?

- ☐ ja
☐ nein

b. Wenn ja, wie? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ in internen informellen Gesprächen
☐ in schriftlichen Berichten
☐ in Sitzungen
☐ am gemeinsamen Stammtisch oder in anderem privaten Rahmen
☐ in Einzelgesprächen
☐ Sonstiges

9 Kommt es vor, daß Sie Anordnungen erteilen, deren Sinn Ihre Mitarbeiter/innen nicht verstehen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

10 Sind Sie für Ihre Mitarbeiter/innen ohne Terminabsprachen und Formalitäten ansprechbar?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

11 Gibt es Mitarbeiterbesprechungen ohne Ihre Anwesenheit?

- ☐ ja
☐ nein

12 Sehen Sie in Ihren Mitarbeiter/innen kompetente Partner/Partnerinnen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

13 Wie gehen Sie mit Fehlern Ihrer Mitarbeiter/innen um?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Ich reagiere ungeduldig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich reagiere nachtragend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich reagiere mit erhöhter Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gebe die Möglichkeit, Fehler wieder „auszubügeln“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich nehme aufgetretene Fehler zum Anlaß, gemeinsam mit meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Lösungen zu finden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 Jedem Menschen widerfahren gelegentlich peinliche Ausrutscher. Entschuldigen Sie sich bei Ihren Mitarbeiter/innen für unpassendes oder unbeherrschtes Verhalten?

- ☐ unpassendes oder unbeherrschtes Verhalten kommt nicht vor
☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

15 Bitte geben Sie eine Einschätzung zum Betriebsklima in Ihrer Bibliothek.

- ☐ sehr gut
☐ eher gut
☐ eher schlecht
☐ sehr schlecht

16 Fordern Sie Ihre Mitarbeiter/innen auf, die Bibliothek auf Tagungen oder in bibliothekarischen Arbeitskreisen etc. offiziell zu vertreten?

- ☐ ist bisher nicht vorgekommen
☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

17 Reagieren Sie positiv, wenn Ihre Mitarbeiter/innen Einladungen von Dritten bekommen, einen Vortrag zu halten und ihr „Know-how“ zu vermitteln?

- ☐ ist bisher nicht vorgekommen
☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

II. Und nun einige Fragen zur Motivation in Ihrem Arbeitsbereich

18 Loben Sie Arbeit und Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiter/innen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

19 Wie sieht es im Arbeitsbereich Ihrer Mitarbeiter/innen aus?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Sie haben die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben die Möglichkeit, sich Ihre Arbeit weitgehend selbständig einzuteilen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben die Möglichkeit, sich Ihre Arbeitszeit in einem gewissen Umfang selbständig einzuteilen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 Ihre Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Stellenangeboten zu wählen: Welche der sieben Kriterien sind Ihrer Meinung nach für deren Entscheidung ausschlaggebend? Bitte nur zwei Antwortmöglichkeiten ankreuzen.

- ☐ Verdienstmöglichkeit
☐ Aufstiegschance
☐ Betriebsklima
☐ Arbeitsvielfalt
☐ Entscheidungsbefugnisse
☐ Ausstattung
☐ Arbeitsplatzsicherheit

21 Wie empfinden Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeiter/innen Ihr Kontrollverhalten?

- ☐ ich kontrolliere nicht
☐ als Wahrnehmung meiner Verantwortung/Teil meiner Funktion
☐ als übertrieben

22 Loben Sie Ihre Mitarbeiter/innen und deren Leistung auch in einem öffentlichen Rahmen?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

23 Kommt es vor, daß Sie Ihre Mitarbeiter/innen auch in Gegenwart anderer kritisieren?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

24 Wie sieht die konkrete Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeiter/innen aus?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
--	-------------------------------	-------------------	----------------------------	--------------------------------------

Ich höre zu, so daß sie die Möglichkeit haben, ihre Meinung in Sachfragen ausführlich darzustellen ☐ ☐ ☐ ☐

Ich vertraue sie mit neuen oder besonders schwierigen Aufgaben ☐ ☐ ☐ ☐

Ich betone normalerweise ihre spezifische Leistung und ihren Anteil an den Arbeitsergebnissen ☐ ☐ ☐ ☐

25 Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen durch materielle Anreize?

- ☐ der materielle Spielraum hierfür ist zu gering
☐ ja
☐ nein

26 Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen durch Aufstiegsmöglichkeiten?

- ☐ der institutionelle Spielraum hierfür ist zu gering
☐ ja
☐ nein

27 Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter/innen ein, auch mal länger zu arbeiten, um eine wichtige Aufgabe des unmittelbaren eigenen Arbeitsbereichs abzuschließen?

- ☐ hoch
☐ mittel
☐ gering

28 Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter/innen ein, auch mal länger zu arbeiten, um einem dienstlichen Anliegen Ihres Chefs/Ihrer Chefin nachzukommen?

- ☐ hoch
☐ mittel
☐ gering

III. Jetzt geht es um die Vorbereitung und Abstimmung von Entscheidungen

29 Wie verhalten Sie sich bei Entscheidungen, die den Arbeitsbereich Ihrer Mitarbeiter/innen betreffen?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Ich fühle mich übergangen, wenn meine Mitarbeiter/innen eine selbständige Entscheidung treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich diskutiere mit meinen Mitarbeiter/innen anstehende Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich frage meine Mitarbeiter/innen vor Entscheidungen um Rat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich begründe meine Entscheidungen ☐ ☐ ☐ ☐

Ich nehme Entscheidungen zurück, wenn die Mitarbeiter/innen die besseren Argumente haben ☐ ☐ ☐ ☐

30 a. Sind Ihre Mitarbeiter/innen daran *interessiert*, Entscheidungsprozesse aktiv mitzugestalten?

- ☐ ja
☐ nein

**b. Wenn nein, warum nicht?
(Bitte nur eine Antwortmöglichkeit ankreuzen)**

- ☐ Sie meinen, Entscheidungen sind Sache des Chefs/der Chefin
☐ Sie meinen, daß sie dafür nicht bezahlt werden
☐ Sie meinen, ihnen fehlt Kompetenz und Überblick
☐ Es ist Ihnen zu anstrengend
☐ Sie möchten die Verantwortung nicht übernehmen

31 Haben Ihre Mitarbeiter/innen Einfluß auf die Personalauswahl bei Neueinstellungen in der Bibliothek?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

32 Betonen Sie Ihren Mitarbeiter/innen gegenüber Ihre Chefposition?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

33 Fühlen Sie sich von Ihren Mitarbeiter/innen in Ihrer übergeordneten Rolle akzeptiert?

- ☐ ja, durchgängig
☐ ja, überwiegend
☐ eher nein

34 Meinen Sie, daß Führungs- oder Leitungsqualitäten erlernbar sind?

- ☐ voll und ganz
☐ eher ja
☐ eher nicht
☐ überhaupt nicht

35 Welche Aufgaben lösen Sie meistens allein und ohne Rücksprache mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Aufgaben die mit Personalfragen zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit Finanzen zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit Technikeinsatz zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit der Service-Gestaltung und dem Personaleinsatz zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit höheren und vorgesetzten Instanzen zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit der Zukunftsplanung der Bibliothek zu tun haben
☐ Aufgaben, die mit der Außendarstellung der Bibliothek zu tun haben
☐ Sonstiges:

IV. Gegenstand der folgenden Fragen sind die Möglichkeiten der Abstimmung und Gestaltung von Arbeitsabläufen

36 Im Folgenden möchte ich Sie um eine Einschätzung bitten, wie Sie sich als Chef/Chefin zu den Abläufen im Arbeitsbereich Ihrer Mitarbeiter/innen verhalten?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Ich greife die Änderungsvorschläge meiner Mitarbeiter/innen auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ändere die Arbeitsgebiete und Aufgaben meiner Mitarbeiter/innen, ohne vorher mit ihnen gesprochen zu haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich zeige im Alltag gezieltes Interesse am Stand der Arbeit meiner Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lege Wert darauf, daß Termine bei der Aufgabenerfüllung genau eingehalten werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich greife unmittelbar in den Arbeitsbereich eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37 Erhalten Sie von Ihren Benutzern und Benutzerinnen Rückmeldungen zur Arbeit Ihrer Bibliothek?

- ☐ ja, überwiegend positive
☐ ja, überwiegend negative
☐ nein

38 Meinen Sie, daß Ihre Mitarbeiter/innen gerne mehr Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit hätten?

- ☐ ja
☐ ja, in einigen Bereichen
☐ nein

39 Wie wichtig ist für Sie Ihre eigene Außendarstellung der Bibliothek auf Tagungen, Kongressen oder anderen öffentlichen Veranstaltungen?

- ☐ sehr wichtig
☐ wichtig
☐ weniger wichtig
☐ unwichtig

40 Bestehen Sie auf Pünktlichkeit?

- ☐ ja sehr, aus Prinzip
☐ ja, normalerweise
☐ ja, wenn Unpünktlichkeit zur Gewohnheit zu werden droht
☐ Ich halte das nicht für wichtig

41 a. Achten Sie auf die Einhaltung von Pausenzeiten Ihrer Mitarbeiter/innen?

- ☐ ja
☐ nein

b. wenn ja, warum? (Mehrfachnennung möglich)

- ☐ aus Fürsorge, falls Mitarbeiter/innen zu wenig Pausen für sich in Anspruch nehmen
☐ aus Prinzip
☐ nur bei besonders hohem Arbeitsanfall
☐ aus besonderem Anlaß bei Mißbrauch
☐ Sonstiges

42 a. Glauben Sie, daß technische Neuerungen zu mehr Entscheidungsspielraum im Arbeitsbereich der Mitarbeiter/innen führen?

- ☐ ja, prinzipiell
☐ ja, unter bestimmten Umständen
☐ nein, im Gegenteil

b. Glauben Sie, daß diese Entwicklung auch zu einem gewissen Abbau von Hierarchien führen wird?

- ☐ ja, prinzipiell
☐ ja, unter bestimmten Umständen
☐ nein

43 Stellen Sie sich vor Ihre Mitarbeiter/innen, wenn Kritik von außen kommt oder von höheren Vorgesetzten?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

44 Veränderungen am Arbeitsplatz, insbesondere auch die Einführung neuer Technologien sind mit Unsicherheiten und Befürchtungen verbunden. Nehmen Sie die Ängste Ihrer Mitarbeiter/innen vor Veränderungen ernst?

- ☐ grundsätzlich immer
☐ mit Einschränkungen
☐ selten
☐ Sie haben keine Ängste vor Veränderungen

45 Wie betrachten Sie die technologischen Veränderungen im Bibliothekswesen?

- ☐ mit Skepsis
☐ mit Zurückhaltung
☐ mit Interesse
☐ mit Faszination

46 Wie betrachten Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeiter/innen die technologischen Veränderungen im Bibliothekswesen?

- ☐ mit Skepsis
☐ mit Zurückhaltung
☐ mit Interesse
☐ mit Faszination

47 Wie wird bei Ihnen die Urlaubsplanung geregelt?

- ☐ der Urlaub muß frühzeitig verbindlich festgelegt werden (Änderungen nur in Ausnahmefällen)
- ☐ der Urlaub wird am Anfang des Jahres festgelegt, Änderungen sind aber jederzeit möglich.
- ☐ es gibt keine Urlaubsplanung, der Urlaub wird kurzfristig von Fall zu Fall entschieden.
- ☐ Sonstiges

48 Akzeptieren Sie, wenn Ihre Mitarbeiter/innen selbständig Dienste tauschen?

- ☐ ja
- ☐ ja, mit Einschränkungen
- ☐ nein
- ☐ kommt nicht vor

49 a. Es kommt ja bekanntlich in vielen Lebensbereichen vor, daß man entgegen Anordnungen und Absprachen handelt. Wie ist das bei Ihren Mitarbeiter/innen? Kommt das vor?

- ☐ immer
- ☐ häufig
- ☐ selten
- ☐ nie

b. Wenn ja, warum?

- ☐ aus Zeitmangel
- ☐ weil es manchen egal ist, wie sie Ihre Aufgaben erfüllen
- ☐ weil die Anordnungen und Absprachen unsinnig sind
- ☐ Sonstiges.....

50 Suchen Ihre Mitarbeiter/innen von sich aus Ihre Unterstützung zur Lösung fachlicher, organisatorischer oder technischer Probleme in ihrem Arbeitsgebiet?

- ☐ immer
- ☐ häufig
- ☐ selten
- ☐ nie

51 Unter welchen Bedingungen macht Ihnen Ihre Arbeit am meisten Spaß?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
wenn alle nach den Anweisungen, die ich vorgegeben habe, arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn der Arbeitsalltag abwechslungsreich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sich mir besondere Herausforderungen stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Mitarbeiter/innen mich möglichst wenig mit den Problemen der Bibliothek behelligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Arbeit zügig und effizient erledigt wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Bibliothek hohe Anerkennung von außen erfährt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn allen die Arbeit Spaß macht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52 Inwieweit entsprechen der reale Arbeitsalltag und die realen Arbeitsbedingungen den von Ihnen in Frage 51 angekreuzten Merkmalen?

- ☐ weitgehend
- ☐ zum Teil
- ☐ gar nicht

53 Unter welchen Bedingungen macht Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Arbeit am meisten Spaß?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
wenn ihre Arbeit abwechslungsreich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie selbstverantwortlich arbeiten können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie nicht mit Überraschungen und unvorhergesehenen Ergebnissen konfrontiert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Arbeit sie nicht zu sehr beansprucht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich mich nicht in ihre Arbeit einmische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie ausgelastet sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Stimmung gut ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie Zeit für private Gespräche haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn ich genaue Vorgaben gebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn die Benutzer wenig stören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn neue Aufgaben auf sie zukommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wenn sie genug verdienen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54 Bitte weiter mit der nächsten Frage**55 Wären Sie eigentlich lieber *nicht* berufstätig?**

- ☐ ja, lieber nicht berufstätig
- ☐ nein, lieber berufstätig

V. Und nun einige Fragen zur Handhabung und Regelung von Konflikten**56 Kommt es vor, daß Sie von Ihren Mitarbeiter/innen offen kritisiert werden?**

- ☐ ja
- ☐ nein

57 Können Sie Kritik ertragen?

- ☐ ja, in jedem Fall
- ☐ ja, fast immer
- ☐ es kommt drauf an
- ☐ nein, eigentlich nicht, aber ich zwingen mich
- ☐ nein

58 Wie handeln Sie, wenn die MitarbeiterInnen in dienstlichen Angelegenheiten unterschiedliche Meinungen vertreten?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Ich führe eine Mehrheitsent- scheidung herbei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verfüge entsprechend meiner Meinung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich versuche, einen Kompromiß auszuhandeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verschiebe die Entscheidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59 Welches sind in Ihrer Bibliothek die häufigsten Reaktionen bei Konflikten?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
Desinteresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trotzverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auseinandersetzungs- bereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plötzliche Erkrankung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienst nach Vorschrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorwurfshaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60 Erkennen Sie drohende Konflikte rechtzeitig?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

61 Werden Sie bei Konflikten zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen herangezogen?

- ☐ ja
☐ nein

62 Wie oft gab es derartige „Interventionen“ im den letzten 12 Monaten?

- ☐ mehr als neun Mal
☐ fünf bis neun Mal
☐ zwei bis vier Mal
☐ einmal
☐ keinmal

63 Kommt es vor, daß konfliktträchtige, gereizte Situationen durch eine humorvolle Bemerkung Ihrerseits entspannt bzw. entschärft werden?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

VI. Fragen, die mehr den atmosphärischen Arbeitszusammenhang betreffen

64 Haben Sie das Gefühl, daß Ihre Mitarbeiter/innen sich im Gespräch mit Ihnen frei, gelöst und entspannt fühlen?

- ☐ voll und ganz
☐ eher ja
☐ eher nicht
☐ überhaupt nicht

65 Sind Sie grundsätzlich für „Plausch“ und „Small talk“ zugänglich?

- ☐ voll und ganz
☐ eher ja
☐ eher nicht
☐ überhaupt nicht

66 Wie bewerten Sie den Umgangston der Mitarbeiter/innen Ihnen gegenüber?

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
grundsätzlich höflich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jovial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rauh aber herzlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
freundlich und zugewandt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abweisend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
locker und lässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
distanziert und kühl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sonstiges				

67 Lassen sich Ihre Mitarbeiter/innen für Ihre Ideen und Vorstellungen gewinnen und begeistern?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

68 Wenden sich Ihre Mitarbeiter/innen in persönlichen Belangen an Sie?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

69 Sind Sie bereit, einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin zu helfen, wenn er/sie sich mit persönlichen Problemen an Sie wendet?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

70 Unterbrechen Ihre Mitarbeiter/innen *sofort* das Gespräch, wenn Sie den Raum betreten?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

71 Bitte ordnen Sie sich auf der folgenden Skala zur Kennzeichnung Ihres Führungsstils ein.

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu
kommunikativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fürsorglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooperativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autoritär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gleichgültig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
innovativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plichtbewußt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leistungsorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

72 Wird Ihr Privatleben durch den Beruf beeinträchtigt?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie

73 Glauben sie, daß Ihre Mitarbeiter/innen beruflich so sehr „eingespannt“ sind, daß deren Privatleben darunter leidet?

- ☐ immer
☐ häufig
☐ selten
☐ nie
☐ weiß nicht

74 Werden Sie von *Ihren* Vorgesetzten anerkannt?

- ☐ ja
☐ nein
☐ weiß ich nicht

75 Sind Sie mit Ihren Aufstiegs- oder Beförderungschancen zufrieden?

- ☐ ja
☐ nein
☐ das ist **relativ** unwichtig für mich

VII. Fragen zu Ihrer Person

76 Sind Sie

- ☐ männlich
☐ weiblich

77 Wie alt sind Sie?

... Jahre

78 Welchen beruflichen Status nehmen Sie gegenwärtig ein?

- ☐ Höherer Angestellter
☐ Beamter des gehobenen Dienstes
☐ Leitender Angestellter
☐ Beamter des höheren Dienstes

79 Welchen Ausbildungsabschluß haben Sie?

- ☐ Mittlere Reife, Fachschulabschluß bzw. Polytechnische Oberschule (10.Klasse)
☐ Abitur
☐ Abitur über den zweiten Bildungsweg
☐ Abschluß einer höheren Fachschule (z.B. Ingenieurschule, Fachhochschule)
☐ Hochschulabschluß

80 Haben sie promoviert?

- ☐ ja
☐ nein
☐ wenn ja, in welchem Jahr: 19..

81 Sind Sie

- ☐ Bibliothekar/Bibliothekarin
☐ Kultur- oder Geisteswissenschaftler/in
☐ Mediziner/in
☐ Naturwissenschaftler/in
☐ Techniker/in
☐ Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler/in

82 Wie lange sind sie in Ihrem Beruf tätig?

Seit 19..

83 Wie lange sind Sie in dieser Bibliothek tätig?

seit 19..

84 Seit wann bekleiden Sie die Funktion eines Bibliotheksleiters/einer Bibliotheksleiterin?

Seit 19..

85 Seit wann sind sie Leiter/Leiterin *dieser* Bibliothek?

seit 19..

86 Haben Sie zur Ausübung Ihrer Leitungstätigkeit Weiterbildungsangebote in Anspruch genommen?

- ☐ ja
☐ nein

wenn ja, welche?

87 Sind Sie vollzeit- oder teilzeitbeschäftigt?

- ☐ vollzeit
☐ teilzeit

88 Bitte ordnen Sie die Bruttohöhe Ihres Jahresgehalts in die folgende Skala ein:

- ☐ weniger als 30.000
- ☐ zwischen 31 000 und 40 000
- ☐ zwischen 41.000 und 55.000
- ☐ zwischen 56.000 und 70.000
- ☐ zwischen 71.000 und 90. 000
- ☐ über 90.000

89 Wo waren Sie am 9. November 1989, also vor der Vereinigung Deutschlands, beruflich tätig?

- ☐ im Ostteil Berlins
- ☐ im Westteil Berlins
- ☐ in anderen Gebieten der ehemaligen DDR
- ☐ in anderen Gebieten der alten Bundesrepublik

90 Wo arbeiten Sie jetzt?

- ☐ im Ostteil Berlins
- ☐ im Westteil Berlins

91 Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?

- ☐ deutsche
- ☐ andere

VIII.Fragen zu Ihrer Bibliothek**92 Wieviele Planstellen gehören zu Ihrer Bibliothek?**

... Planstellen

93 Wie viele MitarbeiterInnen (Kollegen/Kolleginnen insgesamt) gehören zu Ihrer Bibliothek?

Anzahl: ...

94 Haben Sie seit Ihrem Amtsantritt Stellen-Neubesetzungen in Ihrer Bibliothek vorgenommen?

- ☐ ja
- ☐ nein

95 Wenn ja, wieviele?

(Anzahl:) ...

96 Gab es Beendigungen von Arbeitsverhältnissen

- ☐ ja
- ☐ nein

Wenn ja, warum?:

- ☐ Verrentung, Pensionierung
- ☐ Ortsveränderung
- ☐ Auslaufen befristeter Verträge (z.B. studentische Mitarbeiter/innen, Aushilfen)
- ☐ Ergebnis arbeitsrechtlicher Konflikte (Kündigung)
- ☐ aktive Kündigung der Mitarbeiter/innen selbst
- ☐ Sonstiges

97 Fragen zum EDV-Einsatz in Ihrer Bibliothek

- ☐ eigenes Datenbanksystem
- ☐ integrierter EDV-Einsatz von der Erwerbung bis zur Ausleihe?
- ☐ vernetztes Datenbanksystem mit OPAC
- ☐ CD-ROM
- ☐ Hostrecherchen
- ☐ externer Zugang zu den eigenen elektronischen Datenbeständen
- ☐ aktive Nutzung der Internet-Angebote
- ☐ eigene WWW-Seite
- ☐ Anzahl der PC's oder Datenterminals: ... Stück

98 Fragen zur Bibliothek

Erwerbungsbudget: DM

Bestand

besonderer Service

Tabellarischer Lebenslauf

Name: Paul, Gerhard
geb. am: 24.09.1947
Personenstand: geschieden, zwei Kinder

Schulbesuch: 1954 - 1966
Abschluß: Allgemeine Hochschulreife (Abitur) 1966
Wehrdienst: 1966 - 1968

Studium: Politologie und Geschichte
Abschluß: 1972, Diplom-Politologe
Weiteres Studium: Sozialkunde, Geschichte, Philosophie, Pädagogik
Abschluß: 1974, Allgemeines Staatsexamen (Philosophikum)
Aufbaustudium: 1977 -1980 Informations- und Dokumentationswissenschaft

Berufstätig: seit 1973
1973 - 1975 Lehrbeauftragter am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin
1974 - 1976 Mitarbeiter der Bibliothek des Instituts für Soziologie der Freien Universität Berlin
1976 - 1979 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
1979 Stellvertretender Leiter der Bibliothek des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung
1981 - 1985 Lehrbeauftragter am Institut für Bibliotheksbildung und Bibliothekswissenschaft der Freien Universität Berlin
1984 bis heute Leiter der Bibliothek und Dokumentation am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
1984 - heute Vorsitzender des Computer Committees am Wissenschaftszentrum
1998 Gewähltes Mitglied des Kuratoriums des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung